Monique Gouiran

Préface de Jean-Marie Peretti

Construire l'entreprise de demain

Identité, mobilité, responsabilité sociétale et développement durable pour gagner ensemble !



afnor ÉDITIONS

Construire
l’entreprise de demain

Monique Gouiran

Préface de Jean-Marie Peretti

Construire l'entreprise de demain

Identité, mobilité, responsabilité sociétale et développement durable pour gagner ensemble !





L’auteur

Monique Gouiran est ingénieur en sciences du management et chef d’entreprise. Elle anime des stages, des conférences et des séminaires sur les thèmes du management, de la motivation et de l’identité professionnelle. Son analyse de vingt ans d’expérience en France hexagonale, en Corse et aux Antilles françaises, en milieu économique et social, propose une approche favorable à la compréhension et à la réussite des enjeux du 21e siècle.

Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © Fotolia

ISBN 978-2-12-465244-0



AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé – 93571 La Plaine-Saint-Denis Cedex
Tél. : 01 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

Remerciements

Je dédie mes remerciements et tout mon respect à :

- Licia Bour, chargée de mission à la Préfecture de Fort de France pour avoir favorisé la formalisation et la modélisation de la pratique pour les pays francophones.
- Jean-Marie Peretti, directeur de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de l'Université de Corse qui m'a permis de valider mes expériences et de présenter chaque année, depuis 2006, mes actions lors du colloque international de la diversité. Une profonde reconnaissance pour avoir accepté de préfacer cet ouvrage.
- Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur associé du Groupe HEC Paris, pour ses conseils et ses encouragements.

J'adresse ma profonde reconnaissance à Daniel Robin, directeur général du Groupe Élizée Antilles Guyane, et médiateur à la préfecture de Fort de France pour l'avant-propos de cet ouvrage. C'est un homme exceptionnel martiniquais dont le charisme éclaire chacune de nos rencontres.

Préface

L'ouvrage que nous propose Monique Gouiran est ambitieux. L'auteur souhaite nous conduire « vers un nouveau contrat sociétal pour comprendre et amorcer le changement » en s'appuyant sur une riche et solide expérience de formateur et de consultant.

L'originalité de cet ouvrage tient à la prise en compte des identités insulaires. Il souligne les dangers des identités empruntées qui ne prennent pas en considération la diversité des contextes culturels et des héritages. En nous apportant une vision décentralisée depuis les Antilles Françaises, Monique Gouiran nous fait réfléchir aux enjeux du respect des identités et des différences, et nous montre que la diversité peut être source de richesse.

Comprendre le fonctionnement des entreprises est aujourd'hui essentiel pour que, dans les sociétés insulaires comme dans des cadres géographiques plus ouverts, chacun ait une vision équilibrée de l'entreprise et, pour reprendre son heureuse formule, « une vision favorable à la création de valeurs communes allant dans le sens de l'intérêt général ».

L'ouvrage reflète les convictions, l'optimisme et l'enthousiasme de son auteur. Avec talent, elle nous propose les voies de changement des mentalités et des comportements pour vivre intensément le 21e siècle. Nous pouvons la féliciter pour la pertinence de ses analyses et la qualité de ses propositions.

Jean-Marie Peretti
Professeur à l'Université de Corse et à l'ESSEC Business School
Directeur de l'IAE de Corse

Avant-propos

Monique Gouiran chemine, depuis de nombreuses années, avec la Martinique et les Martiniquais au travers d'actions de formation dont certaines, reproduites dans cet ouvrage, ont permis de réaliser une démarche de transformation des organisations les ayant accueillies.

C'est à l'occasion de la mise en œuvre d'un projet d'entreprise qu'a eu lieu notre rencontre. J'ai pu déceler, lors de notre tout premier entretien, ce qui allait fonder une réelle complicité professionnelle doublée d'une profonde estime personnelle.

Il y a tout d'abord une capacité d'écoute peu commune, mise au service de l'identification de l'origine du besoin. Se fait, ensuite, jour une volonté de partager : la culture propre à l'organisation, son histoire, son identité. Le tout dans un cadre d'extrême sensibilité à l'autre, créant un espace de confiance propice au développement affinitaire.

La capacité d'intervention est alors conditionnée par le partage d'une éthique. S'agissant d'une action impliquant l'être humain, acteur clé du processus de changement, les valeurs communes de coopération qui sous-tendent le comportement, constituent une condition essentielle de l'adhésion et donc de l'impact attendu sur l'organisation.

Lorsque Monique Gouiran m'a fait part de son projet, j'ai pressenti qu'il pourrait constituer un maillon important dans la compréhension des apports de la responsabilité sociétale des entreprises à notre pays.

Pour la Martinique, je ne doute pas qu'il percute des croyances et remette en cause bien des a priori sur l'entreprise et son management.

J'ai, tout comme elle, la conviction que parce que le 21e siècle est déjà bien entamé, il nous faut renforcer notre responsabilité individuelle et collective, privilégier des positionnements clairs et assumés aux postures, agir sur l'émancipation et l'autonomie des acteurs car c'est ainsi, et seulement ainsi, que les conditions d'un développement durable seront créées.

Dans une société en quête de sens, la transmutation de modèle induit par la crise internationale, nous contraint à engager une réflexion collective urgente sur la conduite du changement que nous suggèrent les bouleversements accélérés de notre environnement.

L'intégrité de la communauté martiniquaise suppose que cette initiative trouve ses racines dans l'intimité de notre identité, aux tréfonds du rhizome martiniquais.

Cela suppose, de notre part, l'inscription dans un exercice qui ne nous est pas familier, jeter un regard prospectif pour se construire une vision commune de l'avenir.

Ce manuel nous invite à préciser l'implication économique, sociale et environnementale que nous entendons affecter à l'entreprise dans ce dessein collectif.

C'est au cœur de 2008 que Monique Gouiran nous fait un apport modélisant dans le champ du management sociétal. Cette année restera marquée, dans l'histoire de la société martiniquaise, comme étant celle de la mort d'Aimé Césaire. L'immensité de son œuvre a été dédiée à la reconnaissance et au rayonnement de la singularité de notre identité.

L'auteur y puise pour son analyse, des références certaines.

Poser la construction identitaire comme socle du développement durable ne constitue pas en soi une novation.

Développer une approche identitaire, combinaison de la reconnaissance respectueuse de la multitude d'identités, présentes dans l'entreprise, et de l'affirmation de sa nécessaire mise en cohérence avec une identité collective affirmée de l'entreprise, l'est davantage.

Mettre en interrelation le respect de l'identité des acteurs et de celle de l'entreprise, poser le principe de rejet de toute forme de sujétion, inscrire le projet d'entreprise autour de valeurs partagées et de règles acceptées, domicilier la responsabilité dans un management empathique, crée les conditions de l'esquisse d'un modèle.

Le rôle et la place de l'entreprise sont en question dans notre société. Quelle est sa raison d'être ?

Par effet miroir, le travail et sa rémunération ne trouvent pas de résonance dans une démarche d'émancipation et de responsabilité. Quelles sont leurs finalités ?

Tout cela nous renvoie à la question centrale de l'utilité sociale individuelle et collective.

Alors que dans les sociétés dites développées, une réflexion s'engage sur l'identité « corporate » des entreprises, il nous faut amorcer la nôtre sur l'identité de l'entreprise et l'identité au travail.

Cet ouvrage trace une trajectoire, dont le point d'impact avec sa cible – l'intégration de l'entreprise et dans l'entreprise – devient une priorité collective à préparer.

Le jeu des rapports de forces, tant de l'externe vers l'interne qu'en interne, tend à déconstruire le lien ténu entre l'entreprise et la société.

La compréhension de ce phénomène qui renvoie à des modes de pensée, à des schémas, à des représentations traduit un modèle encore trop conflictuel et figé.

Ne pas souligner qu'il nous inscrit dans une dépendance entretenue et une spirale de non-développement serait contraire à l'objectif recherché. C'est pourquoi, la démonstration de Monique Gouiran sur les processus identitaires et le développement de la responsabilité constitue un formidable ancrage.

Il y a en effet plus qu'une mutation pour passer d'un discours de protection-défense, dont le corollaire est une recherche d'assistanat, à un processus d'appropriation-expansion qui contribue à l'accomplissement de l'individu.

Il y a un acte de responsabilité à poser, un acte d'acceptation de soi, d'acceptation de l'autre, une recherche de territoires de coopération, de construction de cet avenir commun. Mais pour y arriver, que de certitudes à faire évoluer, de convictions à ébranler, d'énergies à mobiliser…, de situations d'apprentissage à admettre.

L'acteur clé de changement est le manager. Ce manager sociétal tel que décrit par Monique Gouiran.

Dépositaire de l'identité de l'entreprise, il est également dans ses missions, identificateur et garant des identités des membres du groupe.

Doué d'un discours mobilisateur, il est le principal vecteur de motivation et d'autonomie de ses collaborateurs pour une meilleure performance collective.

Il est par ailleurs le promoteur interne d'une vertu qui individuellement et collectivement fait sens dans la démarche de construction : le goût de l'effort. Aux antipodes de nos croyances communautaires il est néanmoins le niveau d'engagement minimal attendu des acteurs. Mais son acte essentiel reste de déployer des stratégies de développement pour les individus dans un but de coopération.

Dans notre environnement, le positionnement managérial reste difficile. Sa légitimité est souvent contestée, soit parce qu'il est importé et se heurte à une défaillance, réelle ou présumée, dans son approche identitaire, soit parce qu'il est local et que le regard porté sur lui fait que sa propre identité et sa responsabilité ne sont pas toujours reconnues. Autant de perceptions à portée négative générant des frottements, consommateurs d'énergie, et nuisant à l'impulsion d'une bonne dynamique de groupe.

De la situation actuelle à la situation souhaitée, il y a des chemins à emprunter, dont un, comme toute évidence tarde à s'imposer ; l'accompagnement des entreprises par des acteurs porteurs de ce dont Monique Gouiran témoigne et qu'elle incarne avec amour et respect.

De l'estime de soi et du respect de l'identité de l'autre peut naître une société confiante, certainement plus juste, en tout cas apaisée.

Cette réconciliation s'inscrit dans l'exigence de développement durable dont notre responsabilité est le corollaire. Le rejet de l'autre va de pair avec le déni de soi et fait reporter sur autrui nos espoirs déçus.

L'acte de création, d'invention, est un acte d'autonomie. Il ne saurait être le produit d'une réaction dont l'essence serait encore trop empreinte de ce que l'on prétend rejeter.

La construction de la place de l'entreprise dans notre société à l'identité complexe, ne peut être le produit du rejet de la mondialisation et des réalités plaquées qui occultent notre différence. La crise de février 2009 nous interpelle en ce qu'elle nous relie plus que jamais aux tendances mondiales.

Nous avons l'opportunité d'écrire, grâce au génie et à l'intelligence collective de notre peuple, une des pages qui compteront dans l'histoire de la Martinique, la page de l'intégration réussie de cet agent économique dont dépend notre avenir sociétal.

J’ai trouvé dans ce manuel, que je vous invite à partager, des éléments de sens dont l’appropriation nous guidera dans la voie de la reconnaissance et du respect de l’identité de nos entreprises.

Daniel Robin
Dirigeant d’entreprises
Conseiller régional de la Martinique
Médiateur conciliateur
Chargé de cours en management interculturel et médiation sociale à l’UAG

Analyse de la situation

Avant d'introduire cet ouvrage il m'apparaît essentiel de positionner les analyses ayant servi à l'identification et à la compréhension des problématiques de notre société de ce début du 21e siècle. Cette réflexion associe vingt années d'expérience personnelle et professionnelle en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer, dans les milieux socio-économiques et culturels, aux travaux d'illustres auteurs et humanistes du 20e siècle, tant au niveau des sciences humaines qu'à celui des sciences de gestion.

De ces observations est née la méthodologie présentée en deuxième partie de ce manuel. Tout changement ne pouvant s'opérer sans une part de résilience et de compréhension, il m'est apparu incontournable de comprendre les processus de construction identitaire (identités pluriculturelles et identités professionnelles) pour trouver des outils favorables à l'amorce du changement des mentalités tant attendu en ce début de troisième millénaire.

L'étude gravite autour de l'entreprise, lien social recevant en son sein toutes les diversités sociales, professionnelles et culturelles. J'ai choisi ce lieu de « rencontres », car il est le carrefour incontournable de toutes les identités invitées aujourd'hui à réussir autour de l'axe économique les grands objectifs de notre temps en matière de développement durable.

En ce début de siècle, l'entreprise est invitée à relever le défi de la responsabilité sociétale (RSE) en réfléchissant à la mise en œuvre des moyens et des stratégies nécessaires à la réussite de l'émulsion économique-sociale-environnementale. Les enjeux de RSE conduisent l'entreprise à négocier un virage au bout duquel elle devra répondre rapidement aux exigences de notre

temps, car la mondialisation et l'apport des diversités économiques et socio-culturelles, placent l'entreprise au carrefour des « mondes ». Au-delà de la responsabilité des chefs d'entreprises, ce début de troisième millénaire invite tous les acteurs de la société à réfléchir autour de l'édification d'un nouveau contrat sociétal tenant compte de tous les paramètres économiques, politiques, sociaux et environnementaux de notre temps.

Toutes les entreprises, de la plus petite à la plus grande, doivent trouver en interne et en externe, les ressources nécessaires à l'atteinte de ces objectifs sous peine de sanction, voire de disparition.

Le 21e siècle présente la particularité d'ouvrir le monde à une nouvelle ère, fondamentalement différente des siècles précédents. Cent ans se sont écoulés depuis le taylorisme, un siècle au cours duquel les lois sociales, l'ouverture des marchés à la concurrence internationale, l'explosion des moyens de communication, la rapidité du traitement des informations, la prise de conscience de la nécessité de protéger notre environnement, ont totalement révolutionné le rapport au travail et le rapport au monde général. Quatre générations ont assisté à ces transformations, chacune utilisant les moyens disponibles de son époque pour apporter leur contribution à l'édification de la naissance de ce nouveau millénaire.

Si le début du 20e siècle fut marqué par l'ère de la production et de la robotisation des tâches, plaçant l'homme au rang de moyen matériel, la fin du même siècle présentait l'intention de confirmer l'homme dans son rôle de ressource en lui reconnaissant sa capacité d'intelligibilité marquant ses possibilités d'évolution. Je citerai ici, les travaux de Mary Parker Follet (1868-1933), premier auteur ayant démontré à une époque où le management scientifique de Taylor était à son apogée, que les considérations humaines ne pouvaient être séparées de celles de la productivité par la robotisation des tâches.

« *La responsabilité est le grand révélateur des possibilités de l'Homme*[1]. » Nous mesurons le caractère prophétique de cette affirmation et s'il est une révolution, en ce début du troisième millénaire, je pense qu'elle se trouve là ! Après avoir découvert de nouvelles technologies, marché sur la lune, exploré la terre dans toutes ses profondeurs, nous redécouvrons les possibilités d'intelligibilité de l'homme et attendons qu'il adopte un comportement responsable.

---

1 *Toutes les théories du management,* Carol Kennedy, Éditions Maxima Laurent du Mesnil, p. 126-127.

Pour répondre à cet objectif de responsabilité sociétale, chaque chef d'entreprise est invité à revoir sa mentalité managériale pour fédérer des équipes responsables assurant une vision partagée des objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Notre nouveau siècle leur impose de mettre en œuvre des dispositifs pour que chaque acteur s'engage de manière volontaire, responsable et autonome dans la démarche sociétale de l'entreprise.

Le thème de la motivation a très largement été traité par de nombreux auteurs au cours du 20e siècle et occupe aujourd'hui une place prépondérante dans les préoccupations des chefs d'entreprises. De nombreuses méthodes ont tenté et tentent toujours de répondre à l'objectif de motiver ses acteurs.

Les chefs d'entreprises ont essayé plusieurs méthodes, plus innovantes les unes que les autres, pour motiver leurs équipes. Malgré toute leur originalité, ils constatent souvent qu'elles ne rendent pas les résultats escomptés, et, qu'à part, s'être quelquefois « bien amusés » pendant deux ou trois jours, les hommes ne sont toujours pas très motivés.

Cet ouvrage propose de repositionner la motivation comme moteur donnant un sens aux actions entreprises, moteur indissociable de l'acte volontaire d'entreprendre un effort. Le sens des actions à lancer étant lié aux représentations, il m'est apparu indispensable, à la suite de mes observations, de tenir compte des composants d'une identité et plus particulièrement des principes de réflexes différents d'un individu à un autre, principes construits selon des valeurs morales, sociales et religieuses aussi variées que peut l'être la diversité des acteurs de notre société du 21e siècle.

Les objectifs de RSE induisent la capacité des chefs d'entreprises à permettre à chacun de leurs collaborateurs de développer une identité professionnelle favorable à la prise de décision et à l'engagement dans un développement durable.

À partir de nombreuses recherches en entreprise, Sainsaulieu[2] distinguait quatre catégories d'identité professionnelle déterminant les attitudes au travail et la maturité professionnelle des salariés d'entreprises. La plupart des salariés du début du 20e siècle présentaient une « identité fusionnelle » ou une « identité de retrait » caractéristiques de situations fortement contraintes, contrôlées et rationalisées, privant l'individu de toute initiative, de tout pouvoir sur l'exécution de ses tâches et de toute emprise sur son avenir social et professionnel.

---

2 *Dictionnaire de sociologie*, Gille Féréol, Jean-Marie Duprez, Nicole Gadrey, Michel Simon, Éditions Armand Colin.

Le taylorisme a largement contribué au maintien ou à la construction de ces identités, maintenant l'homme dans un rôle de moyen matériel, présentant tel une machine un seuil d'obsolescence et une valeur résiduelle, limitant toute notion de responsabilité. Cette identité appartenait surtout aux masses opérationnelles, aux ouvriers. Le monde du travail était pour eux celui de l'obligation et de l'impersonnalité : prescription des tâches, répétitivité des gestes, injonction de se soumettre à la hiérarchie. Leur conception du travail était instrumentale, instruments eux-mêmes d'un système où l'autorité était souvent coercitive et le management directif.

Se distinguait également, l'identité de négociation faisant appel à la qualification professionnelle, aux compétences techniques et à la responsabilité assurant aux individus la reconnaissance sociale, la négociation avec la hiérarchie et l'identité affinitaire apparaissant lorsque des possibilités de promotion rapide sous forme de mobilité socioprofessionnelle étaient offertes.

Ces deux identités professionnelles permettaient l'affirmation d'une identité individuelle confirmant l'individu dans un rôle responsable. Ces deux types d'identité se sont installés peu à peu dans les entreprises au cours du 20e siècle, invitant les chefs d'entreprises à reconsidérer leurs modes de management, pour souhaiter, à la fin de celui-ci, manager « démocratiquement » en exerçant un management de plus en plus participatif, voire délégatif. Cependant, ces modes de management étaient la plupart du temps réservés aux cadres supérieurs, les cadres intermédiaires, chefs de proximité et opérateurs de terrain en étaient généralement privés.

L'objectif de responsabilité partagée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise nous invite à poser les questions suivantes :

– Comment pourrons-nous accompagner l'ensemble des acteurs de l'entreprise vers une identité de négociation ou affinitaire alors que de nombreuses personnes présentent encore en ce début de troisième millénaire, une identité fusionnelle ou de retrait ?

– Quelles seront les capacités de résilience de ces individus longtemps écartés de la sphère stratégique de l'entreprise et aujourd'hui invités à partager des valeurs communes de coopération ?

Notre nouvelle ère, ouverte aux diversités pluriculturelles, économiques et environnementales, à la mobilité des acteurs économiques et sociaux, et à l'accessibilité de l'information, marque la fin d'un ordre social fondé sur l'autorité en invitant les chefs d'entreprises et les acteurs sociaux à entreprendre une démarche d'acceptation du dialogue favorable à la compréhension

des systèmes économiques, sociaux et environnementaux. La gestion des ressources humaines par la non-directivité s'avère aujourd'hui incontournable pour atteindre les objectifs de RSE.

Notre nouveau siècle nous engage à relever le défi de l'évolution des mentalités pour acquérir un esprit critique favorisant la responsabilité et l'autonomie de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Avant même de penser à relever le défi de la RSE, les acteurs du 21e siècle sont contraints de relever en premier lieu, celui incontournable du changement des mentalités. Je dis « contraints » car nous n'avons plus d'autres choix, pour atteindre les objectifs économiques et sociétaux de notre temps, que de corriger nos rapports au pouvoir et à l'autorité. La gestion des diversités passe nécessairement par l'acceptation de « libérer l'homme ». Ce qui induit des changements fondamentaux en matière de gestion des ressources humaines.

Au moment où la mobilité, la mondialisation, les technologies de l'information et de la communication invitent le monde entier à pénétrer nos entreprises, elles se trouvent contraintes de répondre, dans le même temps, aux lois de discrimination positive, de l'égalité des chances, aux règles des normes qualité et du management environnemental, et doivent continuer à produire tout en diversifiant leur offre sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Au moment où elles doivent relever tous ces défis et répondre à toutes ces contraintes, elles sont invitées, quelquefois très énergiquement, à motiver l'ensemble des salariés pour les rendre autonomes, responsables et acteurs du développement durable.

À l'heure actuelle, il est demandé à l'entreprise de confirmer et de renforcer son rôle de lien social en trouvant en interne et en externe, les solutions à la remise en route de la motivation de chacun de ses acteurs. Les chefs d'entreprises doivent porter conjointement des fonctions stratégiques de développement économique et des fonctions tutorales. Bon nombre d'entre eux sont prêts à relever ce challenge, mais sont totalement déstabilisés par l'ampleur de la tâche. Ils sont en attente d'une approche pédagogique qui leur permettra de motiver durablement leurs équipes et qui leur accordera enfin le droit de se consacrer à leur travail : pérenniser leur entreprise sur un marché de plus en plus concurrentiel. Sans cette pérennisation, l'entreprise ne pourra pas répondre aux objectifs sociaux qui lui sont demandés. Sans la capacité à produire, l'entreprise disparaîtra du marché international, ce qui aura pour conséquence d'amplifier les problèmes sociaux et les exclusions générées par l'évolution des métiers et des organisations.

La diversité des acteurs de l'entreprise nécessite la prise en compte incontournable de l'identité de chacun de ces acteurs. En ce début du 21e siècle, nous assistons à une revendication identitaire puissante.

En cette année 2008, où toute l'humanité a rendu hommage à Aimé Césaire décédé le 17 avril, il m'apparaît essentiel de citer la définition de la quête d'identité définie, à Miami, par ce grand humaniste, poète et politicien visionnaire dont la trace marquera à jamais notre siècle : « … *recherche de notre identité, affirmation de notre droit à la différence, sommation faite à tous d'une reconnaissance de ce droit et du respect de notre personnalité communautaire… je pense à une identité non pas archaïsante dévoreuse de soi-même, mais dévorante du monde, c'est-à-dire faisant main basse sur tout le présent pour mieux réévaluer le passé et, plus encore, pour préparer le futur… maintenir le cap sur l'identité ce n'est ni tourner le dos au monde ni faire sécession au monde, ni bouder l'avenir, ni s'enliser dans une sorte de solipsisme communautaire ou dans le ressentiment…*[3] ».

Je citerai également une partie de l'oraison pour Aimé Césaire, prononcée par Serge Letchimy, l'actuel Maire de Fort de France, le 18 avril 2008 : « *Il est contemporain des problématiques sociales, économiques et culturelles que nous rencontrons et nous incite, au-delà de nos frontières à construire le progrès sans renfermement sur soi, dans la dignité et dans la responsabilité pleinement assumées…* ».

Qu'entend-on par dignité ? Le Larousse définit la dignité comme étant le « *respect de soi-même* ».

À partir du moment où un autre individu porte atteinte à cette notion de respect de soi-même, il remet en cause notre capacité à devenir un être respectable pour nous-mêmes. Dès lors, un individu se sentant non digne de respect peut accepter toutes sortes de dépendances. Peut-on ici imaginer que ce même individu soit motivé pour entreprendre une démarche volontaire d'évolution ?

Aujourd'hui, il s'avère fondamental d'associer aux capacités managériales celles des qualités du leadership et de travailler à la naissance d'une mentalité managériale adaptée aux réalités de notre nouveau siècle.

---

3 Discours d'Aimé Césaire sur la négritude du 26 février 1987 à l'Université internationale de Floride. « Tribune des Antilles », juin 2008, p. 47.

Le concept d'« aptitude managériale » présenté dans cet ouvrage, défini sous le terme « management sociétal » propose une vision équilibrée du processus de management par l'élargissement de la vision des managers afin de leur permettre de trouver le point de convergence favorable à la création de nouveaux savoirs et à l'émergence de valeurs communes de coopération partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

À une époque où nous parlons de « différenciation sur le marché » nous devons nous souvenir que la véritable différenciation est celle de l'être humain se trouvant au centre de tous les dispositifs et influençant leur fonctionnement.

Sans cette différenciation de l'être humain, sans cette identification responsable, nous ne pourrons atteindre les objectifs de « différenciation sur le marché », les objectifs de marché du 21e siècle étant portés par la diversité des êtres humains, des produits et des services. Ces marchés sont eux-mêmes différenciés par la mobilité des hommes, des entreprises et par la diversité des clients. La différenciation des hommes est confirmée par un nouveau rapport au savoir, un nouveau rapport au pouvoir, à l'exigence d'apprendre et de comprendre.

Aujourd'hui, n'est-il pas aisé de parler de développement durable, de développement personnel et d'une nécessaire prise de conscience de responsabilité collective, alors que, durant des siècles l'investissement dans l'outil/humain devait être rentabilisé, les critères de motivation y trouvant rarement leur place ?

N'est-il pas également aisé de fixer des objectifs de responsabilité sociétale, alors qu'en ce début du 21e siècle, l'homme « pseudo-libéré » se trouve soumis à une autre forme d'esclavage ? Ce phénomène est dû à sa dépendance croissante à une société de consommation qui l'invite, via les médias et les technologies de l'information et de la communication, à consommer toujours plus, incitant ses désirs avant même de lui permettre de trouver les moyens nécessaires à leur accomplissement, mettant en danger la couverture de ses besoins physiologiques, besoins vitaux nécessaires à une construction solide permettant de prendre des décisions en toute autonomie. Cet état de dépendance favorise les manipulations de toutes sortes de système et les dangers de toutes sortes d'addiction.

De nos jours, comment parvenir d'un coup de baguette magique, à guider les acteurs de notre société vers une démarche responsable, vers une démarche de développement durable ? Un homme « dénié » peut-il s'inscrire durablement dans un projet de développement collectif sans passer d'abord par sa propre reconstruction ?

La responsabilité sociétale ne peut pas se bâtir uniquement parce que la tendance générale le demande. Si nous abordons ce thème de responsabilité sociétale aujourd'hui, c'est parce que les enjeux économiques de notre temps nous y obligent, les lois sociales et environnementales nous y contraignent. Certaines méthodes de management ne peuvent plus fonctionner en ce début de 21e siècle où la mobilité internationale conduit, dans nos entreprises et dans notre société, des personnes issues de toutes les cultures, de toutes les souffrances et de toutes les espérances.

L'obligation de responsabilité sociétale implique en premier lieu de permettre aux hommes, à tous les hommes, de se reconnaître dans leur identité.

« … *je dirais donc, non pas ethnicity, mais identity (identité), et qui désigne bien ce qu'il désigne : ce qui est fondamental, ce sur quoi tout le reste s'édifie et peut s'édifier : le noyau dur et irréductible ; ce qui donne à un homme, à une culture, à une civilisation sa tournure propre, son style et son irréductible singularité*[4]. »

Cette reconnaissance passera incontournablement par le repositionnement de la notion de respect de la dignité humaine : notion universelle inscrite comme la fonction existentielle de tout être humain.

La notion de responsabilité induit la capacité de se sortir de tout état de dépendance. Elle nécessite un effort : celui de se remettre en question et d'oser apprendre. Pour favoriser toutes formes d'apprentissage, il est donc indispensable de débloquer les protections et les défenses : processus interne au service de l'identité. Parmi ces défenses, la non-estime de soi interdisant toute motivation, où l'individu ne peut pas donner un sens aux actions entreprises, ne peut s'investir dans une quelconque démarche.

La démarche de responsabilité est une démarche « responsable » car elle implique la volonté de faire agir durablement. Or pour être performante, l'action implique une analyse objective des faits et des individus concernés par ces faits. Sans la prise en compte des critères d'identité, d'objectivité, d'affectivité et d'apprentissage, l'homme ne pourra pas agir responsablement et participer aux enjeux de notre société du début du 21e siècle. Sans la prise en compte de ces critères, nous serons condamnés à imaginer des solutions immédiates, nous donnant l'illusion de la responsabilité, car une solution immédiate appliquée dans l'urgence ne permet pas la résolution durable d'un problème.

---

4 Discours d'Aimé Césaire sur la négritude, *op.cit.*, p. 51.

Il nous appartient donc, en premier lieu, de travailler sur ces notions de responsabilité pour libérer l'homme et lui permettre de trouver peu à peu les moyens de son autonomie et le sens de sa responsabilité collective.

En ce début du 21e siècle, nous parlons de « management participatif ».

Or pour parvenir à un mode de management participatif, il est indispensable en amont de pouvoir construire des valeurs communes de coopération favorables à la création de nouveaux savoirs. Là encore, on ne peut pas imaginer appliquer un mode de management participatif, sans la prise en compte des individualités de chacun et de leur positionnement sur la grande échelle de leur évolution. Un individu en déni de lui-même ne peut ni recevoir ni appliquer les concepts du management participatif, qui impliquent une congruence, un accord avec soi, la compréhension d'un fait et l'émergence d'idées.

La performance de l'acte de management ne dépend pas de telle ou telle « théorie », elle est la conséquence d'une mentalité. Avant de former les managers à des « théories » toujours renouvelées, il est donc essentiel de leur transmettre les outils nécessaires au changement de leur mentalité managériale.

Puisse notre siècle s'inscrire dans l'histoire de l'humanité comme « le siècle » où l'Homme a enfin retrouvé sa place et permette à chacun de défaire ses nœuds pour entreprendre une marche grandissante, éclairante, en toute liberté et en toute responsabilité. Un grand chantier s'offre à nous, tentons d'y apporter des bases solides pour en confirmer sa durabilité…

J'émets le souhait que les responsables d'entreprise, aujourd'hui très sollicités pour résoudre par l'économique tous les problèmes de notre temps, trouvent dans cet ouvrage, quelques concepts et quelques outils qui leur permettront d'envisager une gestion stratégique des ressources humaines favorables à l'atteinte des objectifs de RSE.

« *Notre horizon sera de la couleur de ce que nous en ferons*[5]. »

---

5 Elie Chazel, écrivain antillais.

Comprendre pour activer le changement

Toute construction humaine repose sur des valeurs : certaines ne durent qu'un temps, d'autres défient le temps… Tâchons de voir loin pour voir grand et de ne jamais perdre de vue, que l'essentiel est l'Homme dans toute sa dignité ; laquelle passe par la responsabilité de chacun vis-à-vis de tous. Les entreprises ont besoin de l'implication de tous et de la compréhension du plus grand nombre dans les choix stratégiques et les recompositions dans l'organisation, nécessaires à l'évolution.

Tel un équilibriste tenant en main les trois anneaux de Borromée[6], indépendants les uns des autres mais indissociables pour assurer l'ensemble de la construction, l'entreprise du début de ce 21e siècle est invitée à maintenir un équilibre permanent entre ses objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

Désormais, les critères de performance de l'entreprise ne sont plus dépendants de sa capacité à produire, mais de sa compétence à ajouter à celle-ci les qualités humaines nécessaires à la création d'une dynamique groupale partagée par tous ses acteurs.

---

[6] Entrelacement unique de trois anneaux qui, pris ensemble, ne peuvent pas être dissociés et qui, pris deux à deux, ne sont pas liés. Les anneaux de Borromée sont représentés mathématiquement par trois nœuds simples qui forment un nœud emboîté. *Dictionnaire de mathématiques récréatives*, site : http://www.recreomath.qc.ca/dict_borromee_anneaux.htm

Dès lors, dans quelle mesure l'entreprise peut-elle répondre aux objectifs de responsabilité sociétale et comment peut-elle engager l'ensemble de ses acteurs dans cette démarche, si cette responsabilité génère des incompréhensions et provoque des résistances au changement ?

Depuis un siècle, de nombreux ouvrages traitent des théories du management. Nous assistons aujourd'hui, à une « sur enchère » de méthodes managériales dans lesquelles les chefs d'entreprises espèrent trouver une réponse performante à leurs obligations de RSE.

La diversité de ces approches invite l'entreprise à « tester » en permanence de nouveaux concepts qui lui permettraient à court terme de se « différencier sur le marché » par la conjugaison du triptyque de notre temps : répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Bien souvent, les chefs d'entreprises ne disposent pas du temps nécessaire pour mesurer à court, moyen et long termes, les effets de ces méthodes. Beaucoup d'entre eux animés des meilleures intentions d'efficacité, remanient en permanence leurs approches managériales, ce qui a pour conséquence de créer de grandes confusions dans leur esprit, celui des équipes de managers et des équipes opérationnelles. Les désirs de nouvelles méthodes, efficaces et rapidement performantes, ne laissent pas toujours le temps nécessaire à une appropriation ancrée de leurs principes. Cette attitude correspond à l'empressement caractéristique de notre siècle, où les hommes souhaitent un résultat immédiat, à très court terme.

Dans une société composée, aujourd'hui, de personnes issues de pays différents, porteuses de mentalités différentes et d'identités professionnelles bâties sur des principes de performance et de qualité différents, les chefs d'entreprises sont appelés à concevoir, en interne, des valeurs communes de coopération, favorables à la création de nouveaux savoirs. Afin que chaque acteur de l'entreprise puisse donner un sens, une utilité à cette création de nouveaux savoirs, il est indispensable de prendre en compte les éléments identitaires individuels pour enclencher la motivation nécessaire au désir de partager ces valeurs.

« *Une mentalité est une concrétisation particulière d'un choix fait parmi les valeurs fondamentales*[7]. »

---

[7] *Les mentalités : compréhension et analyse*, Alex Mucchielli, Éditions ESF, 1984, p. 15.

Cet ouvrage propose une approche systémique de l'acte de management replaçant l'entreprise dans un système économique, social et environnemental, et confirmant sa place, son rôle, ses enjeux et ses responsabilités dans l'environnement pluriel, de ce début du 21e siècle.

L'étude présentée est issue de l'observation de situations professionnelles et socioprofessionnelles réelles. Les résultats y sont analysés à court, moyen et long termes. L'approche proposée résulte de la théorisation de divers concepts de sciences humaines et de sciences du management, théorisation proposant de combler le vide entre ces différents concepts et de créer de nouveaux liens entre les ressources humaines et le management.

Le Larousse définit la responsabilité comme l'« *obligation de répondre de ses actions, de celles d'une autre personne ou d'une chose confiée* ».

Cette étude propose d'étudier les freins à cette responsabilité et les moyens de répondre collectivement à cette obligation d'assumer une responsabilité plurielle reprise sous le terme global de « responsabilité sociétale ».

La notion de responsabilité induit la capacité à analyser une situation, à prendre des décisions et à rendre compte des résultats. Les travaux contenus dans cet ouvrage vous proposeront de démontrer que la notion de responsabilité, pour être efficace, est indissociable de celle de congruence (accord avec soi) et d'autonomie.

La responsabilité, acte d'engagement et de courage, nécessite de sortir de la confusion pour prendre des décisions responsables en toute autonomie.

Nous y traiterons de la perception de la responsabilité individuelle et de ses influences sur la responsabilité collective. Nous y aborderons le thème de la responsabilité sous l'angle de l'amélioration permanente.

Ce thème sera étendu à l'ensemble des acteurs de l'entreprise, aux intervenants en formation professionnelle, et plus généralement à l'ensemble des personnes en parcours professionnel. Il sera abordé sous l'angle du développement personnel et de la compréhension des systèmes.

Le lecteur pourrait se demander pourquoi évoquer le thème du développement personnel dans un ouvrage sur la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Le développement personnel de tous les acteurs de l'entreprise est apparu au cours des travaux repris dans ce livre comme un élément indissociable de l'objectif de responsabilité individuelle et collective.

L'entreprise du 21e siècle, et par là même, l'ensemble de la société, de part la diversité de ses acteurs et de ses objectifs, est appelée à gérer des relations interpersonnelles de plus en plus complexes. Nous traiterons dans ces pages de l'origine des conflits cognitifs et sociocognitifs et de la conséquence de la résistance aux changements sur les objectifs de responsabilité sociétale de l'entreprise.

- **Partie I**

Cette partie traitera du thème de l'entreprise de notre temps face à ses défis. Comment réussir cette transformation, tout en préservant les valeurs sociales et survivre dans un marché mondial fortement concurrentiel ?

Elle est divisée en deux chapitres :

– Le premier, relatif aux enjeux de la RSE, placera l'entreprise au « carrefour des mondes ».

  Cela consiste à resituer l'entreprise dans un contexte international de plus en plus élargi, dans lequel elle souhaite se positionner pour créer les conditions de sa durabilité. Elle exerce un rôle indéniable de lien social par la diversité culturelle de ses acteurs. Au-delà des démarches de compréhension de ces diversités et de l'obligation de répondre aux règles françaises de la loi de discrimination positive, elle doit parvenir à mobiliser l'ensemble de ses acteurs autour des besoins actuels de différenciation sur le marché, par la satisfaction de ses clients en interne et en externe et par la conformité de ses actions aux normes qualité et aux normes environnementales.

  Le management des ressources humaines tient une grande place dans ces dispositifs. Le 21e siècle semble replacer « l'Homme » dans son rôle de « ressource » et non plus de « moyen ». Cette notion même de « ressource » induit une richesse utile à l'entreprise et nous invite à développer une pensée globale des « ressources humaines », associée à une pensée individuelle de la ressource de chaque être humain, pour répondre aux exigences de responsabilisation de l'ensemble des acteurs d'une entreprise.

– Le deuxième a pour objectif de resituer l'entreprise dans la société de notre temps.

  « *On ne comprendra jamais la vie de l'homme si on ne prend pas en compte ses aspirations les plus hautes. La croissance, l'accomplissement de soi, les efforts pour progresser, la quête de l'identité et de l'autonomie,*

l'aspiration à l'excellence (et les autres manières d'exprimer l'ambition de "s'élever") doivent désormais être acceptés sans la moindre interrogation comme une tendance humaine largement répandue et peut-être universelle[8]. »

« *La quête de reconnaissance, la satisfaction des besoins qui concourent à l'affermissement du sentiment d'identité, la recherche d'une confirmation de soi à travers la communication apparaissent ainsi comme les moteurs fondamentaux de la dynamique groupale*[9]. »

Ces citations, nous invitent à redécouvrir le monde de l'entreprise et à l'appréhender dans son entité de « cellule vivante » en permanente évolution au sein d'une société en perpétuelle mutation, car si, durant le siècle dernier l'homme devait s'adapter à « son » entreprise, aujourd'hui, cette adaptation est bilatérale : l'homme s'adaptant à l'entreprise et l'entreprise s'adaptant à l'homme.

Dans ce chapitre, le lecteur trouvera une définition inédite des nouveaux besoins de notre société et de leurs influences sur la motivation des individus.

Nous étudierons ce qui différencie cette société de celle du siècle précédent, nous analyserons les causes du changement des perceptions du monde et de soi et nous observerons les conséquences de ces perceptions sur les relations interpersonnelles. Nous étudierons la construction de la notion d'identité et ses répercussions sur les notions de motivation et d'apprentissage.

« *Dans la société humaine, à tous les niveaux, les personnes, à des degrés divers, se confirment objectivement les unes des autres dans leurs qualités et possibilités propres, et une société peut être dite humaine dans la mesure où ses membres se confirment les uns les autres*[10]. »

- **Partie II**

Cette partie traitera de la constitution de l'approche « renforcer pour construire », sous le thème « comprendre et "se" comprendre pour agir ». Construite autour du concept d'identité constituant la pierre angulaire de la démarche, elle est

---

8 *Devenir le meilleur de soi-même*, Abraham Maslow, p. 24, Eyrolles, 2008.

9 *Psychologie de l'identité*, Edmond Marc, Dunod, 2005, p. 191.

10 *Psychologie de l'identité,* Martin Buber, cité par Paul Watzlawick, 1972, p. 185.

l'aboutissement de vingt années d'observation et d'expérience en milieu économique, scolaire et social.

Elle est divisée en deux chapitres :

– Le premier présentera la méthodologie de l'approche construite autour des processus internes au service des identités et des motivations. Chaque individu dispose, en lui, de principes de réflexe qui définissent ses orientations générales et influencent ses représentations et ses comportements.

  Ce chapitre vous proposera de découvrir comment nous pouvons identifier ces principes de réflexes, comprendre la personne et lui permettre de mieux comprendre, favoriser son engagement volontaire, mesurer et auto réguler ses propres performances. Pour cela, nous utiliserons des outils familiers aux managers, la méthodologie de résolution de problème universellement connue sous le cycle QQOQCPC et le réseau PERT, transformé à l'occasion en carte MAP, vous proposant de transférer les notions de mesure des temps à celles de mesure de la motivation.

– Le deuxième chapitre traitera de l'influence de la mentalité sur le management. L'acte de management suppose aujourd'hui, face à la multitude des enjeux de l'entreprise, une aptitude à identifier dans chaque collaborateur les éléments favorables à l'émergence de sa motivation individuelle. Le manager représentant lui-même un élément de cette diversité, il s'avère indispensable de travailler sur sa propre mentalité influençant les identités professionnelles et entraînant des conséquences directes sur la « maturité professionnelle ».

  Ce chapitre traitera de l'influence du rapport au pouvoir sur l'acte de management. Nous y étudierons la méthode managériale permettant la création de valeurs sociétales favorables au changement des comportements, et par conséquent à la diminution des résistances au changement. Une déontologie du management sociétal vous y sera proposée. Le lecteur disposera des outils nécessaires pour mieux comprendre les situations de crise et les gérer efficacement. La compréhension de l'origine des conflits lui permettra de mettre en place un comportement favorable à la découverte d'un point de convergence créateur d'un nouvel équilibre et propice à un engagement volontaire dans l'acte de responsabilité collective.

  Ce chapitre se conclura par l'influence de l'approche sur les responsabilités organisationnelles, l'environnement du travail, le service au client et l'adéquation aux exigences des normes qualité et du management environnemental.

- **Partie III**

La troisième partie présentera des études de cas concrets professionnels mesurés à court, moyen et long termes dans les entreprises, les établissements d'enseignement et les centres de formation en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer. Elle débutera par l'analyse post-formation de plusieurs actions menées auprès de cent managers en France hexagonale et dans les départements d'outre-mer dans divers secteurs d'activité. Nous y analyserons que, les notions de « résistance au changement » et de « difficulté à faire comprendre les consignes de travail » sont des indicateurs récurrents quelles que soient l'entreprise, sa taille, son implantation et son activité.

Nous présenterons une action menée en Martinique dans une entreprise du secteur de l'environnement, s'engageant dans une démarche qualité ISO 9001 et souhaitant inscrire tous ses collaborateurs dans un projet global de professionnalisation. Cet exemple sera significatif des impacts de la méthode de travail et sur son adaptation à une population issue de toutes les diversités sociales et culturelles (deux cents personnes formées), de cursus scolaires, universitaires et professionnels différents. La fin de cette étude de cas proposera la procédure de formalisation de la pratique conduite par un comité de pilotage, pour la modélisation de la méthode auprès des pays francophones et sa duplication en formation de formateurs.

Enfin, elle se conclura par des cas d'application de l'approche dans des centres de formation et d'enseignement.

Globale et multiforme, cette approche produit des effets dans tous les espaces de socialisation. Du chef d'entreprise à ses collaborateurs, de l'étudiant au demandeur d'emploi de longue durée, du jeune en rupture socioprofessionnelle au travailleur handicapé, chacun y trouvera les éléments favorables à son épanouissement personnel et professionnel. À ce jour, près de deux mille personnes ont participé à cette formation, toutes issues de chemin de vie et de cursus différents, chacune y ayant trouvé des éléments capitaux qui leur ont permis d'entreprendre une démarche volontaire d'amélioration permanente pour un développement durable.

John Adair « *associe à la fonction de leader, des facultés de prise de décision, de communication et de gestion du temps*[11.] ».

---

[11] *Toutes les théories du management, op. cit,* p. 38.

L'étude proposée dans cet ouvrage tente de répondre à ce concept en intégrant les notions d'identité, de motivation et de congruence dans la prise de décision et dans les attitudes communicationnelles. Ces capacités influencent directement la gestion du temps, la distribution et l'ordonnancement des tâches, l'efficacité professionnelle, et par voie de conséquence la performance économique.

Partie I
Place, rôles et moyens de l’entreprise dans la société du début du 21e siècle

---

Le concept de responsabilité sociale de l’entreprise développé, dès les années 50 par de nombreux chercheurs anglo-saxons (Bowen, 1953 ; Davis, 1960 ; Walton, 1967), cède la place aujourd’hui à une « responsabilité sociétale » ; notion élargie aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Identifiée sous le sigle RSE cette responsabilité étendue suscite de nombreux discours, tant de la part des chefs d’entreprises que de celle des acteurs sociaux et universitaires.

1
RSE :
une vision à partager par tous

La responsabilité sociétale d'une entreprise se présente comme une démarche active et responsable. L'entreprise du 21e siècle est appelée à prendre conscience de son rôle actif dans un environnement élargi et est incitée à tenir compte de son positionnement économique, géographique, politique et social. Elle est invitée à réfléchir en termes de « lien social » recevant, en son sein, une multitude d'acteurs porteurs d'identités et de mentalités différentes, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. Elle est également invitée à anticiper les conséquences de ses actions dans cet environnement pluriel, à mettre en œuvre des outils de mesure des résultats et à prévoir les moyens correctifs nécessaires pour répondre aux exigences de ses défis.

1.1 Les enjeux économiques : les conditions de la durabilité

1.1.1 Différenciation sur le marché

- **La diversité des clients et des concurrents**

En ce début de 21e siècle, pour répondre aux défis de la compétitivité, l'entreprise est amenée à se différencier sur le marché par rapport à ses concurrents internationaux.

Les chefs d'entreprises sont appelés à identifier les critères de différenciation pouvant maintenir leur entreprise sur son ou ses marchés. Ces critères sont à réévaluer en fonction de la mondialisation et de la concurrence internationale.

La vulgarisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), le e-commerce[12], la mobilité des acteurs de l’entreprise, la mobilité des individus, les nouveaux besoins liés aux diversités pluriculturelles, doivent désormais faire partie intégrante des études marketing.

Rappelons-nous le positionnement, sur le marché, de la carte à puce de la société Gemplus installée il y a quelques années en région Provence-Alpes-Côte d’Azur. Inventeur de cette nouvelle technologie, Gemplus était leader incontournable du marché. À présent, environ quinze années plus tard, les puces électroniques sont fabriquées par une multitude d’entreprises réparties dans le monde.

Les marchés d’hier ne sont plus ceux d’aujourd’hui, ceux de demain seront encore différents. Cependant, demain est là et ce constat oblige les chefs d’entreprises à anticiper sur les moyens et les ressources qui leur seront nécessaires pour répondre aux multiples enjeux de notre société du 21e siècle. Ces réflexions doivent être conduites par le repérage des futurs besoins par rapport aux ressources actuelles :

– Le milieu où se trouve l’entreprise et celui où elle risque de se trouver demain.
– Le matériel utilisé et celui dont elle aura besoin.
– Les méthodes appliquées aujourd’hui et celles qu’elle doit dès à présent imaginer pour les appliquer ultérieurement.
– La matière administrative et comptable, les documents internes de liaison et de position qu’elle utilise et qu’elle devra adapter aux configurations futures.
– La main-d’œuvre actuellement présente en entreprise qu’elle doit préparer à une transversalité et à une transférabilité de compétences et à celles que la mobilité y conduira demain.
– Les ressources financières nécessaires actuellement, et compte tenu des cinq critères repris précédemment, celles qui lui seront utiles pour répondre à la couverture de ses besoins en matériel, matière, méthodes, milieu et main-d’œuvre.

---

12 Commerce par internet.

Les démarches vers les certifications ISO 9001 et 14001 deviennent incontournables et participent au maintien de l'entreprise sur un marché ciblé. Je prendrai pour exemple les entreprises du secteur de la collecte et du traitement des déchets.

Aujourd'hui, pour répondre aux contraintes de satisfaction du client en interne et en externe, ainsi qu'aux contraintes environnementales, ces dernières sont obligées de respecter les textes définis par les organismes en charge de valider, ou non, la conformité de leurs actions aux normes qualité et environnementales.

Ces certifications leur permettent de se différencier sur le marché et d'en emporter de nouveaux face à des concurrents ne présentant pas les mêmes garanties.

Dans le secteur de la collecte et du traitement des déchets, beaucoup d'entreprises travaillent sous appel d'offres. Aux Antilles, notamment, j'ai constaté la nécessité pour l'entreprise d'entreprendre ces démarches pour pouvoir se maintenir ou se positionner sur de nouveaux marchés.

Les appels d'offres étant ouverts de plus en plus à la concurrence internationale, l'entreprise se trouve confrontée à plusieurs contraintes :

– Engager les frais financiers nécessaires pour répondre aux règles des normes de certification.

– Repérer les moyens matériels nécessaires à la couverture de l'offre en respectant les meilleurs rapports qualité/prix.

– Réétudier ses marges pour rester compétitive face à la concurrence internationale.

– Anticiper les besoins en main-d'œuvre en tenant compte de la mobilité de ses cadres quelquefois appelés dans d'autres entreprises pour garantir l'obtention d'un marché.

– Répondre aux règles sociales (salaires et charges) en maintenant et en valorisant les salaires de ses employés.

– Maintenir la motivation de ses équipes face à l'éventualité de la perte du marché.

– Se positionner face à des concurrents ayant recours à une main-d'œuvre ne présentant pas le même seuil d'exigence salariale (précarité sociale, précarité de l'emploi, affluence de main-d'œuvre venue d'autres pays…).

- **La diversité des rapports aux savoirs et de culture d'entreprise**

Nous présentons, ci-après, le résultat d'une analyse conduite après une formation professionnelle sur 195 personnes (cadres, managers et opérateurs) d'une entreprise. Cette analyse confirme l'urgence d'anticiper les futurs besoins de l'entreprise face aux évolutions de la société de notre temps.

Le public des opérateurs de terrain : les premiers salariés reçus en formation étaient pratiquement tous positionnés sur des marchés anciens, à l'origine de la création de l'entreprise. Ce public était constitué des plus anciens salariés porteurs de la mémoire de l'entreprise depuis sa création. La plupart des personnes rencontrées ne disposaient pas d'un niveau culturel (scolaire) très élevé. Pour la majorité d'entre elles, le poste occupé était la suite logique d'un parcours professionnel entrepris dès l'âge de 12 à 14 ans, parcours jalonné de métiers manuels de type agriculture, élevage, au sein de la famille. Certains avaient suivi des études interrompues au niveau V (CAP - BEP) pour participer aux contraintes financières de la famille.

J'y ai rencontré un public présentant de lourdes difficultés au niveau alphabétisation et registre de langage ; certains ne sachant ni lire ni écrire et sortant d'un chemin de vie quelquefois socialement difficile. Ce public présentait le profil d'un public dit « d'insertion ». Concentré sur l'effort, l'engagement au travail était très important, vital pour eux (besoins de sécurité couverts et couverture des besoins physiologiques assurée). Les participants étaient rarement entrés en apprentissage, et la plupart d'entre eux étaient totalement dévoués à l'entreprise, en qualité d'exécutant mais pas vraiment d'acteurs pouvant devenir une « force de proposition ». Ce public typique nécessitait un accompagnement tutoral, dispensé par des supérieurs hiérarchiques, prenant en compte leur problématique spécifique pour déclencher un processus de motivation, de recherche d'autonomie et de développement personnel. Ce besoin tutoral est encore présent aujourd'hui pour les publics ayant rejoint l'entreprise suite à un parcours d'insertion.

Le public des contremaîtres et des chefs d'équipes présentait à peu près les mêmes caractéristiques que le précédent. J'y ai rencontré des personnes totalement motivées pour évoluer et volontaires pour apprendre.

Cependant, comme les contremaîtres et les chefs d'équipes présentent rarement un niveau scolaire supérieur à leurs subordonnés, il leur était difficile d'acquérir les stratégies nécessaires au management non directif souhaité, en quelques séances de formation, qu'ils recevaient pourtant avec toute l'attention qui leur était accordée.

Je souligne ici que, durant ces courtes formations (5 journées pour écoute empathique et 5 journées pour management tutorat), ce public n'a pu disposer de la disponibilité nécessaire à la mobilisation de leur attention : préoccupé en permanence par les problèmes de terrain, appelé à l'extérieur, devant quitter régulièrement la formation pour régler les problèmes externes, voire manquer 1 ou 2 jours de formation sur les 5.

Le but de la formation était de permettre aux contremaîtres et aux chefs d'équipes de mieux organiser leur temps de travail, en pratiquant sur leurs subordonnés les règles du management démocratique et du tutorat. Un livret leur a été remis pour les suivre individuellement afin de les conduire peu à peu vers leur autonomie, et pouvoir leur déléguer des tâches. Ceci aurait eu pour conséquence, une meilleure disponibilité des contremaîtres et des chefs d'équipes pour assurer leurs tâches de management et d'optimiser leurs relations avec les organes stratégiques de l'entreprise. Le manque de temps et l'obligation d'agir en solution immédiate ne leur permet pas de poser un problème et d'y rechercher des solutions durables à long terme.

Je suggère que ces derniers puissent être informés, subordonnés par subordonnés des potentialités de chacun, afin de pouvoir mettre en place une nouvelle stratégie de délégation des tâches, voire créer une polyvalence entre les subordonnés, en vue d'accroître leur capacité d'autonomie. Pour cela, une réunion avec les chefs hiérarchiques concernés serait bénéfique à chaque fin de stage.

Après chaque stage sur la masse opérationnelle, j'ai rendu, à la direction, un bilan complet reprenant les potentialités de chacun, leur aptitude à recevoir une délégation, leur degré d'autonomie, les formations initiales et les souhaits de formation. Dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), j'ai constitué une base de données Excel, pouvant par son « filtre » répondre, en temps et en heure, aux besoins du plan de formation, ainsi qu'aux compétences des salariés. Les degrés de mobilité vers les autres filiales du groupe ont également été mis en évidence. L'exploitation de ces bilans permettrait d'identifier les compétences internes et peut être de réorganiser les temps de travail par une nouvelle distribution des rôles.

Voici de nouveaux éléments constatés en fin de parcours de formation :

– Les salariés embauchés depuis 2002 présentent généralement un niveau scolaire supérieur aux anciens salariés (niveau BAC ou BAC pro : génie civil, mécanique spécialisée, gestion…) et occupent des postes d'éboueurs, de manœuvres et de chauffeurs.

– Les nouveaux contremaîtres disposent également d'un niveau intellectuel supérieur aux anciens.

– Les salariés arrivés de l'entreprise concurrente après l'obtention de nouveaux marchés entrent dans la société avec une culture d'entreprise totalement différente des anciens. Parmi eux, j'ai rencontré des personnes présentant de lourds handicaps physiques (déficience rénale, visuelle, auditive…) et n'ayant jamais suivi de formation interne (fort taux d'illettrisme). Nous avons là des hommes construits essentiellement sur l'effort, mais qui n'ont pour la plupart (les plus anciens) jamais connus le moyen de progresser et de mettre en valeur leurs compétences. Certains attendent de l'entreprise, cette reconnaissance et espèrent y évoluer.

Dans ce public, nous rencontrons des personnes ayant été habituées à une forte autonomie, mais exclusivement sur des tâches répétitives et qui ont eu peu de rapports avec un supérieur hiérarchique « intermédiaire », car elles étaient directement reliées au directeur.

Pour elles, l'organisation interne hiérarchique de l'entreprise représente un handicap supplémentaire, car elles ne sont pas habituées à recevoir des consignes d'un chef intermédiaire.

Dans mes cours, j'ai ajouté un module : « Accompagnement au changement et économie d'entreprise », afin de les familiariser sur les modes de fonctionnement de l'entreprise sur le plan de l'organisation hiérarchique, de l'organisation du travail, de la communication interne et des systèmes de références.

Ce point est essentiel à développer pour éviter les conflits entre les chefs intermédiaires et la masse opérationnelle.

Le point fort de ces salariés est leur degré d'autonomie. Je conseille à leurs supérieurs hiérarchiques d'en tenir compte, car ils pourront leur déléguer des tâches sans problème, et renforcer ainsi leur propre degré d'autonomie et d'évolution. Je souligne également que certains salariés venus d'une entreprise concurrente disposent peut-être de nombreuses années d'expérience sur le terrain et pourraient tenir un poste de chef d'équipe, notamment pour ceux qui savent lire et écrire.

Nous pouvons conclure ainsi :

– L'arrivée de nouveaux salariés issus d'une autre culture d'entreprise nécessiterait un module « Accompagnement au changement » afin de leur permettre de mieux définir les règles de l'organisation et de s'y positionner.

– L'arrivée de nouveaux salariés « diplômés » risque de « creuser un fossé » entre les anciens et ces derniers, qu'ils soient dans la masse opérationnelle ou à un poste hiérarchique d'influence. Afin d'éviter d'éventuels conflits (attente de reconnaissance, d'évolution…), je suggère d'utiliser les expériences des anciens qui, dans le cadre de l'échange des pratiques, pourraient instruire les nouveaux entrés sur la culture de l'entreprise, ses spécificités et ainsi tenir une place identitaire reconnue par tous au sein de l'organisation.

– La certification qualité de l'entreprise exige, pour l'ensemble des salariés, la capacité à remplir des formulaires, rédiger des rapports, comprendre des procédures écrites. Les nouveaux salariés pourront s'inscrire dans ces contraintes, mais les anciens le feront plus difficilement. Je suggère de continuer la formation des contremaîtres et des chefs d'équipes à la rédaction professionnelle, par groupe de niveaux, et de dispenser des formations d'alphabétisation, d'illettrisme et de remise à niveau en français (lecture, écriture, grammaire…) pour les publics les plus défavorisés afin que tout le monde puisse y acquérir le savoir.

– Les différences de niveaux scolaires ou de culture d'entreprises risquent de créer de nouveaux conflits ou de nouvelles frustrations. La prise en compte des éléments ci-dessus pourrait favoriser une meilleure communication interne et responsabiliser davantage tous les acteurs de l'entreprise, en évitant que certains se sentent exclus ou dépassés. L'investissement au travail des anciens peut être valorisé par une validation des acquis et des expériences (VAE) et par un transfert de leur savoir-faire vers les nouveaux arrivants.

– Les nouveaux arrivants considèrent l'entreprise comme « une grande entreprise », « qui a les moyens »… Là où les « anciens » travaillaient sur des notions d'effort pour construire l'entreprise, les nouveaux risquent de s'asseoir sur des acquis et devenir très revendicateurs de leur promotion. J'ai déjà due intervenir à plusieurs reprises autour de la réflexion suivante : « certains éboueurs sont plus diplômés, ou instruits que leur chef d'équipe… », donc : « ils n'ont pas à recevoir d'ordres d'eux… »…

– Il est indispensable de rétablir l'ordre des choses afin que les chefs intermédiaires puissent être respectés par leurs subordonnés. La stratégie de l'échange de pratiques pourrait y contribuer, la délégation vers les salariés les plus aptes aussi, la formation des contremaîtres et des chefs d'équipes leur permettrait de prendre un chemin d'évolution et de considération.

– La présence, en interne, d’un tuteur pour les publics les plus en difficulté permettrait également aux contremaîtres et aux chefs d’équipes de se concentrer davantage sur leurs missions, tout en collaborant avec celui-ci pour le suivi des subordonnés.

– Une réactivation de la formation « management tutorat », et « écoute empathique », serait souhaitable, notamment auprès du nouveau chef d’exploitation et des nouveaux contremaîtres qui n’ont pas suivi le même cursus de formation que les anciens.

Les liens créés en 2002 autour de l’équipe des contremaîtres en place à l’époque et de leur chef d’exploitation, risquent d’être aujourd’hui fortement fragilisés par la restructuration de l’équipe et l’arrivée de nouveaux marchés. Nouvelles mentalités au travail et différence de niveaux intellectuels risquent de générer des conflits préjudiciables pour l’équilibre du service exploitation. Le changement des mentalités au travail est toujours lent à se mettre en place ; il a été encore plus difficile de le sceller car des modifications au niveau des organes stratégiques et tactiques se sont opérées dans le même temps (2003-2004). Avec toute l’équipe stratégique et tactique de l’entreprise, il faut donc reconstruire ensemble de nouvelles relations hiérarchiques et fonctionnelles afin d’avancer de concert. Ces changements ont fragilisé les salariés de la masse opérationnelle qui ont dû tour à tour s’adapter à de nouveaux modes de management. Je pense que l’urgence, de nos jours, est de rassurer l’ensemble des acteurs de l’entreprise et de les engager vers un chemin de compréhension mutuelle efficace pour la pérennité de l’entreprise[13].

Les résultats de cette étude permettent de confirmer les points suivants :

– La mobilité des individus change la culture de l’entreprise.

– Les nouveaux arrivants, notamment les jeunes, sont plus diplômés que les anciens.

– Les nouveaux arrivants attendent beaucoup plus de l’entreprise.

– Les différences de niveaux scolaires risquent de créer des conflits sur l’ensemble des axes hiérarchiques.

– Les motivations des nouveaux sont différentes de celles des anciens.

– Les anciens ont besoin de reconnaissance.

---

[13] Cas concret d’application en entreprise et analyse (*source* : Monique Gouiran, 2004).

– Les nouveaux ont besoin de s'adapter à la culture de l'entreprise.
– Les arrivants peuvent apporter de nouvelles idées.
– Les nouveaux ont besoin d'agir.
– La valorisation des anciens, associée aux idées des nouveaux, peut créer une richesse pour l'entreprise.
– Les démarches « qualité » induisent une professionnalisation globale pour éviter les exclusions générées par l'évolution des métiers et des organisations.
– L'entreprise a un devoir d'actualisation des compétences de ses salariés pour favoriser leur mobilité et leur reclassement.
– L'ensemble des acteurs de l'entreprise doit être formé aux mêmes concepts en sciences humaines et en sciences du management pour favoriser des valeurs communes de coopération (*cf.* les valeurs sociétales développées dans le chapitre 2 de l'ouvrage).

1.1.2 La satisfaction du « client » en interne et en externe

Une entreprise a pour fonction de répondre à un besoin. Sans l'identification et l'utilité de sa couverture, elle n'existe pas. Pour y remédier, elle doit trouver en interne :

– Les moyens financiers.
– Les moyens matériels.
– Les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre d'actions efficaces pour atteindre les objectifs de performance qui permettront de satisfaire au besoin identifié et de maintenir l'entreprise sur son marché.

Aujourd'hui, nous nous apercevons que l'identification des besoins économiques a changé. La mobilité internationale des acteurs de l'entreprise et des acteurs sociaux a ouvert de nouveaux marchés et fait apparaître de nouveaux produits pour répondre à l'ensemble des besoins des consommateurs. Nous sommes dans une société de marchés qui évolue chaque jour et ce, très rapidement. L'entreprise se doit d'être à l'écoute de ces besoins pour durer. La concurrence internationale qui s'impose la conduit à penser plus loin, à élargir sa vision des marchés. La pluralité des acteurs nécessite une pluralité des produits. Pour assurer cette diversité des produits, les matières premières locales, régionales, nationales ne suffisent plus. Nous assistons à un constant

besoin d’adaptation, non plus à un milieu, mais à des milieux inconnus, faisant référence à des besoins qui ne le sont pas moins. Que l’entreprise soit délocalisée ou qu’elle reste dans son environnement culturel, nous nous apercevons qu’elle constitue un carrefour dans lequel se croisent et s’entrecroisent des individus venus de tous les horizons, de toutes les espérances, et parfois, de toutes les souffrances. Le monde n’est pas « un grand village », je pense que « le monde est dans chaque village, dans chacun d’entre nous ». Car il serait prématuré de penser que les frontières sont désormais abolies et que chaque être humain constituant notre monde est prêt à traiter son prochain comme étant originaire ou citoyen de « son » village. C’est bien là, la difficulté !

Nous constatons de plus en plus de revendications identitaires et de résistance spontanée.

Nous sommes tous sur les mêmes sentiers, nous suivons les mêmes routes, mais nous ne sommes pas tous motivés par les mêmes choses. Nous pouvons confronter nos systèmes de référence, ce qui n’implique pas un partage inconditionnel, mais « débouche » sur une façon de « composer », de trouver le meilleur accord possible.

Nous ne devons pas oublier que l’entreprise a pour objectif de créer un lieu de production de richesses, de biens ou de services, en cohérence avec la société dans laquelle elle évolue. Conjuguer ensemble l’économique, le social et l’humain nécessite que le chef d’entreprise parvienne à fédérer la contribution économique de tous les acteurs de l’entreprise, en favorisant leur épanouissement professionnel et personnel. Plus que jamais cet épanouissement s’avère incontournable pour s’approcher d’une société en équilibre dans laquelle chacun de ses membres sera responsable de sa destinée et de ses choix.

Pour ce faire, les décideurs de l’entreprise devront immanquablement élargir leur vision, notamment en matière de management des ressources humaines, afin que chacun puisse s’ouvrir vers un futur et gérer volontairement sa trajectoire de manière responsable et autonome. Aujourd’hui, l’entreprise se doit d’énoncer clairement ses objectifs économiques, de préparer ses membres actifs à leur réalisation et d’œuvrer à la création de compétences transversales et transférables pour garantir leur chance d’insertion durable par la conservation de leur valeur sur le marché du travail. Elle se doit également d’élargir sa vision pour permettre à chaque acteur de l’entreprise de faire remonter des informations importantes du « terrain » favorables au repérage des besoins de satisfaction des clients.

Aujourd'hui, le salarié d'entreprise est amené à être à la fois un « fournisseur » et un « client » :

– Le fournisseur, car il perçoit un salaire en échange d'une prestation de qualité, qui pour être conforme aux objectifs de différenciation sur le marché se décline en capacité à :
    - connaître ses droits et respecter ses devoirs ;
    - produire un travail de qualité favorable au maintien de l'entreprise sur le marché ;
    - être force de proposition et participer à l'amélioration permanente en faisant remonter les informations terrain utiles à la réalisation des objectifs et à la correction des écarts ;
    - s'améliorer continuellement (accepter de se former tout au long de la vie) pour présenter des compétences à jour à forte valeur ajoutée pour l'entreprise et pour pouvoir répondre à la mobilité.
– Le client, car l'entreprise doit créer en interne les conditions de la fidélisation de ses salariés afin qu'ils puissent la différencier par rapport à ses concurrents et qu'ils choisissent de s'y investir. Parmi celles-ci nous pouvons citer :
    - la reconnaissance de leur valeur et de leur utilité ;
    - la compréhension des objectifs ;
    - la participation à la prise de décision ;
    - des conditions de salaire et de sécurité satisfaisantes ;
    - des relations interpersonnelles épanouissantes ;
    - des possibilités d'évolution.

L'individu ressent donc un besoin de différenciation, celle-ci lui confirmant que l'entreprise « apprécie positivement » sa présence et qu'elle est utile à l'atteinte de ses objectifs. Dans le chapitre 2, nous étudierons comment les représentations et les principes de réflexes de l'individu influencent cette notion de différenciation individuelle.

Nous distinguons, ici, le besoin de différenciation :

– Des individus : notion reliée à un besoin affectif de reconnaissance, de visibilité, prenant différentes formes selon la mentalité.

– De l'entreprise sur le marché : notion d'efficacité rationnelle et pragmatique la confirmant dans sa place de leader.

Car si un individu porte en lui les valeurs qui lui permettent de définir les actions à mettre en œuvre pour se « différencier », l'entreprise en tant qu'entité abstraite n'a pas d'autre choix pour se démarquer des entreprises concurrentes que de proposer les meilleurs produits, dans les meilleurs temps, et ce en adéquation avec les attentes de ses clients.

Nous étudierons, en deuxième partie, comment conjuguer ces besoins de différenciation et parvenir à un nouvel équilibre construit sur la valorisation des hommes et leur contribution à celle des services aux clients.

1.1.3 Enjeux organisationnels

- **Réussir une co-élaboration favorable à la création de savoirs**

L'évolution des métiers et des organisations nécessite que chaque acteur de l'entreprise puisse participer à la prise de décision. Pour ce faire, il est indispensable de mettre en œuvre des moyens pédagogiques adaptés pour trouver le point de convergence par lequel ils trouveront des valeurs communes de coopération. Les besoins d'autonomie et de responsabilité partagée par l'ensemble de ces acteurs prennent ici toute leur dimension. Cette intention nécessite :

– La fixation d'objectifs à court, moyen et long termes.

– L'explication et la compréhension de ces objectifs par tous les acteurs de l'entreprise.

– La mobilisation de l'ensemble du personnel autour de ces objectifs.

Pour pouvoir répondre à ces exigences, les décisionnaires de l'entreprise doivent créer, en interne, des valeurs communes, reprises sous le terme de « valeurs sociétales » (cette notion de valeur sociétale sera analysée et expliquée dans le deuxième chapitre). Cela nécessite que l'interaction entre les personnes soit construite sur des règles de compréhension et de respect que nous nommerons communication en méta-cognition ou méta-communication. Cette attitude de méta cognition analysée en deuxième chapitre, sous-entend que les conflits interpersonnels (conflits socio-cognitifs) ont été réglés et que l'ensemble des acteurs fonctionnent sur des valeurs comprises et admises par tous.

La présence, dans l'entreprise, de personnes issues de toutes les diversités risque de provoquer un phénomène d'homéostasie. Ce phénomène se traduisant par le rejet de tout ce qui est nouveau et étant ressenti comme un danger

pouvant rompre l'équilibre connu de l'environnement de travail et de l'environnement social. Dès lors, il est difficile de « mobiliser les personnes autour des objectifs ».

Cette crainte se justifie souvent par la méconnaissance de l'autre. Un principe de méfiance, voire de défiance s'installe dans la mentalité des acteurs de l'entreprise, face à tout ce qui est nouveau, et face à tout ce qui est inconnu. Les clichés et les stéréotypes sont encore très ancrés aujourd'hui.

Les changements organisationnels liés à l'évolution des marchés et à la nécessaire adaptation de l'entreprise et de ses acteurs incitent à redistribuer les rôles et les tâches au sein même de l'entreprise. J'ai souvent constaté une résistance au changement par la crainte de perdre son emploi au profit d'un nouvel arrivant, venu d'ailleurs, disposant de compétences, de culture, de rapport au travail et d'identité professionnelle différents.

Dans une société où le chômage est encore trop présent, les salariés d'entreprises vivent souvent dans la crainte de perdre leur emploi. L'ouverture sur de nouveaux marchés et l'arrivée de personnes de cultures différentes remettent en cause les sentiments de sécurité. Les individus œuvrant dans l'entreprise se trouvent souvent confrontés à un monde qu'ils ne comprennent plus et craignent que l'arrivée d'autres compétences les marginalise et les exclue. Nous assistons en fait à une crainte de l'exclusion qui génère la naissance de protections et de défenses s'élevant contre toute nouveauté. Au-delà des conflits relevés en entreprise, cette situation provoque une baisse notable de la motivation de ses acteurs. L'utilité de leur présence et de leur tâche étant, selon eux, remise en cause, ils se réfugient dans un besoin de sécurité, craignant souvent de ne plus pouvoir couvrir leurs besoins physiologiques.

Lorsque les méthodes mises en place pour répondre aux enjeux organisationnels ne sont pas clairement définies et expliquées à tous les acteurs de l'entreprise, beaucoup se réfugient dans l'opposition. Ceci donne naissance à des conflits sociaux importants et qui portent exclusivement sur les revendications salariales et sociales en général.

Prenons un exemple : une entreprise souhaitant s'inscrire sur un marché international avait embauché un nouveau directeur des ventes disposant de la culture du pays convoité par les nouveaux marchés, de la culture des produits dudit pays, des attentes des consommateurs et des méthodes de marketing adaptées à ce nouveau marché. Ce directeur eut beaucoup de difficultés à s'intégrer, car d'anciens salariés ne comprenaient pas pourquoi l'entreprise n'avait pas fait appel à eux pour ce poste et avait recruté un « étranger ».

La nouveauté n'était pas perçue au départ comme un critère d'évolution mais d'opposition. La compréhension des objectifs de l'entreprise par l'ensemble de ses salariés est là encore, urgente et incontournable pour éviter les conflits.

Nous étudierons dans les pages suivantes, comment le manager du 21e siècle, devenu leader et tuteur pourra acquérir les qualités pédagogiques nécessaires au développement personnel et professionnel de ses subordonnés. Cette capacité de répondre aux besoins humains fondamentaux résulte d'un travail sur soi nécessitant une grande volonté à se remettre en question. Un individu peut être en congruence si ses pensées, ses actes et ses sentiments sont en conformité avec son système de référence.

La pratique d'une écoute centrée sur la personne exempte de tous jugements de valeurs permet de reconnaître l'individu dans ses fondamentaux. Cette attitude dans le dialogue permet de créer une relation de « confiance » et de conduire la communication de manière à ce qu'elle soit la plus constructive possible.

Loin d'uniformiser la diversité, il s'agit ici de repérer les différences pour construire des groupes enrichis de mentalités complémentaires. Cet effet positif de l'hétérogénéité des groupes sera développé en troisième partie.

La congruence nécessite une paix intérieure et une capacité à analyser les situations par l'identification des faits (différenciation des faits et des opinions) et l'identification des individus, sans a priori, pour les libérer et considérer cette liberté à l'image de la description de Carl R. Rogers : *« Il s'agit de la première des libertés humaines, celle de choisir dans toutes circonstances sa propre attitude, sa propre voie* ».

« *C'est la réalisation de cette idée que "je peux vivre moi-même, ici et maintenant par mon propre choix". C'est cette qualité de courage qui rend quelqu'un capable de s'avancer dans l'incertitude de l'inconnu lorsqu'il choisit d'être lui-même. C'est la découverte d'un sens qui vient de l'intérieur de soi-même, d'un sens qui vient d'une écoute sensible et accueillante à toute la complexité de ce que l'on vit en soi. C'est la charge d'être responsable du moi que l'on choisit d'être.* ***C'est aussi reconnaître à propos d'une personne qu'elle est un processus vivant en train d'émerger, et non un produit fini.*** *C'est une liberté présente dans la personne comme sujet,* ***comme une liberté dont l'homme courageusement se sert pour vivre ses potentialités***[14]. »

---

14 *Liberté pour apprendre,* Carl R. Rogers, Dunod, p. 268.

La liberté est un engagement. C'est un acte d'effort et de courage, donc un acte responsable. Les managers auront besoin d'être accompagnés dans cette démarche sociétale, car elle nécessite :

– Une faculté de résilience (capacité à recevoir des chocs et à se remettre en question).
– Une aptitude d'analyse des faits (différenciation des faits et des opinions).
– Une capacité d'anticipation favorable à la prévision des comportements et à la réalisation des objectifs.
– Une disposition à prendre des décisions durables justes et équilibrées.
– Une capacité de congruence (équilibre interne).
– Une écoute adaptée à la problématique de la personne à accompagner.
– Une compétence pour motiver durablement.
– Une rigueur favorable à la création d'un sentiment de confiance.
– Une autorité reconnue, mais non pas de l'autoritarisme.

Les managers sont donc invités à devenir des « super managers » sachant conjuguer les objectifs de leurs fonctions managériales à celles du leadership. Pourront-ils relever seuls ces défis tout en étant contraints de répondre aux objectifs économiques de l'entreprise dans un marché de plus en plus concurrentiel ?

- **Usage des technologies mobiles**

L'usage des technologies mobiles et des technologies de l'information influence considérablement l'organisation interne et externe des entreprises. Du téléphone mobile à l'ordinateur relié à Internet, les salariés d'entreprises se trouvent confrontés à un changement fondamental du rapport au travail.

Les opérateurs de terrain, comme les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs doivent utiliser ces nouvelles technologies. Pour rester compétitif, le garagiste est aujourd'hui tenu de maîtriser l'usage de l'ordinateur permettant de repérer et de réparer rapidement une panne. Le commercial se doit de rester joignable sur son téléphone portable ou son ordinateur pour répondre aux exigences de ses clients et de ses hiérarchiques.

L'usage des technologies mobiles a considérablement transformé l'environnement de travail.

Son apparition étant arrivée à très grande vitesse, les acteurs de l'entreprise n'ont pas toujours eu le temps ni les moyens de s'y adapter. Nous assistons à l'heure actuelle à une surabondance d'informations, à une accélération des processus qui ne laisse pas toujours la place à une prise de décision cohérente et responsable. La vitesse de l'information, le *feed-back* attendu, voire exigé, conduisent les individus à trouver des réponses immédiates à toutes les situations, ce qui entraîne souvent des décisions mal adaptées. Par voie de conséquence, les individus se retrouvent souvent en situation d'urgence, ce qui génère une augmentation du stress et diminue la performance de toutes les actions entreprises.

Si les technologies permettent de gérer des situations en temps réel, il est primordial que leurs utilisateurs apprennent à les utiliser de manière responsable. Sans cette utilisation responsable, l'usage de cet outil, qui avait pour mission de faire gagner en temps et en performance, risque de rendre un résultat totalement opposé et d'engendrer des conflits, des oppositions et des résistances défavorables à la motivation. De plus, l'outil de haute technologie est souvent perçu comme une reconnaissance sociale. Ceci engendre dans l'entreprise des frustrations par lesquelles il n'est plus considéré comme un instrument de travail, mais comme une « récompense » personnelle. Là encore, une information précise de l'usage des outils de technologie mobile s'avère indispensable dans l'entreprise. L'outil technologique est en train de changer fondamentalement le rapport au management, à la responsabilité et à la création de valeurs communes de coopération. L'utilisateur se trouve très souvent isolé lors de sa prise de décision.

Sans une gestion appropriée de cet usage, nous risquons d'assister à l'effet inversé de celui attendu, à savoir, l'isolement, la prise de décision non responsable, l'épuisement professionnel. Lors de mes interventions professionnelles en entreprise, j'ai souvent constaté combien il était difficile, pour certains des participants, de couper leur téléphone portable. Dans cette situation, comment répondre aux objectifs d'apprentissage, si l'apprenant est dérangé en permanence et qu'il ne peut pas développer les capacités d'écoute et d'attention nécessaire à son apprentissage ? Parmi les appels reçus, certains étaient professionnels et d'autres personnels. Nous constatons ici une totale dépendance à l'outil, et un envahissement de la vie privée sur la vie professionnelle. De plus, si certains maintenaient le vibreur pour leur usage personnel, d'autres étaient motivés par la peur de manquer une information professionnelle urgente, et se sentaient coupables de ne pas être sur le terrain, à leur poste de travail. Cette notion de culpabilité contribuant à bloquer les freins cognitifs est néfaste à l'apprentissage.

Il est donc indispensable que les dirigeants d'entreprises adhèrent à un usage équilibré de ces technologies et les utilisent enfin, non pas pour « pister » leurs utilisateurs, mais comme des moyens matériels favorables à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.

« *La définition des attentes et des règles doit recevoir une attention plus grande de la part des managers, car ils n'auront pas d'occasions de renforcer leur message au cours de rencontres en face à face. Les managers doivent promouvoir la motivation et la cohésion des participants, travailler à l'établissement de relations de confiance entre ceux-ci, promouvoir une vision commune, assurer la formalisation et la communication de nombreux aspects du travail, ainsi que la construction de l'équipe et sa productivité*[15]. »

1.1.4 Les enjeux sociaux

- **Mobilité des acteurs**

L'entreprise de ce début de troisième millénaire est invitée, compte tenu de l'évolution des métiers et des organisations, à mettre en œuvre, en interne, les moyens nécessaires à la prévention des exclusions en préparant les publics qui rencontrent des difficultés dans l'exercice de leur fonction.

Le 21e siècle se différencie des siècles précédents par une mobilité accrue des personnes. La multiplicité et l'accessibilité des moyens de transport, sur le plan international, favorise des mouvements de gens d'un endroit à un autre de notre planète. Aujourd'hui, il est courant que des individus venus d'autres pays choisissent de relever le défi de travailler ailleurs, en d'autres lieux, avec d'autres personnes issues de systèmes de références différents. La gestion de cette diversité culturelle et ethnique nécessite la prise en compte de ces éléments constructeurs des mentalités. La compréhension de cette construction s'avère indispensable afin de multiplier les chances de créer une société enrichie de ses différences et de parvenir à une création de nouveaux savoirs. Cependant, si cette richesse est indéniable, seule, la mise en œuvre de moyens de compréhension interrelationnels pourra garantir sa faisabilité.

Un autre point s'avère extrêmement important à relever : peut-on parler de mobilité sans tenir compte des besoins matériels et financiers liés à cette notion ? Nombreuses sont les personnes qui prennent le pari de partir ailleurs

---

[15] *L'entreprise mobile*, Ann Majchrzak *et alii* cité par Charles-Henri Besseyre des Horts, Pearson Education, 2008, p. 54.

pour chercher du travail. Cependant, au-delà de cette recherche, se posent les problèmes liés à l'environnement du travail en matière de logement et de moyens de transports. Les salaires proposés à l'étranger ou simplement « ailleurs » que dans notre environnement social et familial ne sont pas calculés, et ceci me semble normal, en tenant compte de ces facteurs environnementaux. Rares sont ceux qui peuvent assumer les charges liées au logement et à l'acquisition d'un véhicule souvent exigé par les employeurs. Ces salaires n'incluent que très exceptionnellement les primes pouvant répondre à ces besoins. Dès lors, comment pourrons-nous penser et encourager la mobilité si nous ne reconsidérons pas les ressources nécessaires pour vivre cette mobilité ? La mobilité sera-t-elle réservée exclusivement aux cadres supérieurs présentant les moyens d'assumer ces charges ou s'ouvrira-t-elle à chacun d'entre nous ? Comment un jeune qui percevra l'équivalent du SMIC à l'étranger pourra-t-il assumer le coût du voyage, du logement et des transports ? Et finalement, l'ultime question : pourquoi devrions-nous miser sur la mobilité si nous devons rencontrer, ailleurs, loin de notre famille et de nos amis, des difficultés identiques, voire pires que celles que nous connaissons lorsque nous sommes chez nous, en terrain connu et près de nos proches ? Nous devrons repenser la mobilité en y associant le cadre sécuritaire nécessaire à sa faisabilité.

Nous avons la chance de vivre cette époque, une époque de questionnement. Nous sommes en train de perdre nos certitudes et de rompre, par là même, notre isolement. Nous n'avons plus d'autres choix que de rencontrer « l'autre ». Il ne s'agit pas de le vivre comme une atteinte à notre individualité, mais comme une réelle opportunité d'évolution.

Il s'agit d'ouvrir une voie d'évolution sociale et professionnelle en développant les outils favorables à une meilleure efficacité au travail tout en tenant compte des objectifs d'épanouissement personnel et des besoins de différenciation sur le marché. Si cette efficacité s'avère incontournable pour permettre à tous les acteurs de l'entreprise de la confirmer sur un marché de plus en plus concurrentiel, et compte tenu de l'évolution et des déplacements des marchés, il est indispensable de préparer également les salariés de l'entreprise aux besoins de mobilité. Ces besoins de mobilité impliquent le développement de compétences transversales et transférables à d'autres métiers et à d'autres organisations. L'article L. 930-1 du Code du travail précise qu'un employeur doit veiller au maintien de l'employabilité de ses employés[16].

---

[16] « Management » n° 150, février 2008, p. 78.

Durant mon parcours professionnel j'ai pu quelquefois constater, que certains salariés, les plus anciens, avaient rarement suivi de formations leur permettant ce reclassement, cette mobilité. La lutte contre les exclusions doit commencer par la prise en compte des critères qui permettront à chacun de rebondir, à savoir :

– motiver et communiquer ;
– repérer les mobilités ;
– former les gens ;
– effectuer les mesures de la performance ;
– corriger les écarts pour assurer une employabilité durable.

- **Pluralité culturelle et diversité des mentalités**

Identité – Culture et mentalité

« *Dans le contexte actuel d'évolution de l'organisation et des qualifications, la notion d'identité permet de comprendre la façon dont les individus se nomment, caractérisent leurs appartenances, se situent par rapport à la hiérarchie des statuts, l'échelle des classifications ou la grille des rémunérations*[17]. »

« *L'identité d'un acteur social est composée de tous les éléments qui fondent son existence et permettent de le différencier des autres acteurs. Parmi ces éléments, citons : leur nom, les possessions, les qualités de l'Être, les origines, son histoire, ses relations, sa mentalité et ses valeurs. Mais la mentalité est un élément privilégié de l'identité, car sa formation, son organisation et ses valeurs sont directement dépendantes des autres éléments (une mentalité traduit les qualités de l'Être, l'histoire et les relations)*[18]. »

Deux grandes catégories de processus psychologiques sont au service de cette identité : les mécanismes d'appropriation-expansion et les mécanismes de protection-défense.

Protection – Défense

L'individu conserve ses perceptions (soi/autrui) et se protège de toutes atteintes à son identité.

---

17 *Dictionnaire de sociologie, op. cit.*

18 *Les mentalités : compréhension et analyse, op. cit.*, p. 16.

Appropriation – Expansion

L'individu réalise ses projets par l'action et l'intervention sur le monde. Il se reconnaît dans ses valeurs, et a trouvé le point de convergence lui permettant d'agir en congruence dans ses relations avec autrui.

Ces deux processus identitaires posés, nous allons analyser l'ensemble des facteurs internes agissant sur les conduites, repris sous le terme de « motivations ».

« *Il faut donc considérer comme motivations : les instincts et pulsions, les besoins, les habitudes et conditionnements divers, les complexes, les sentiments et intérêts, les fantasmes, archétypes et représentations imaginaires, les attitudes, les normes et les valeurs personnelles ou sociales.*

L'ensemble de ces phénomènes psychologiques se regroupe en quatre niveaux de profondeur d'observation différente :

– *Le niveau des comportements (l'habitude, le comportement instinctuel, les défenses diverses…).*

– *Le niveau des orientations générales de l'être (les besoins, les prédispositions complexuelles, les attitudes…).*

– *Le niveau des représentations (les symboles évocateurs, les images, les significations conditionnées…).*

– *Le niveau des principes de réflexe (les principes biologiques des instincts, les vérités et les croyances conditionnées, les normes implicites des coutumes, les traditions et les rôles sociaux, les valeurs sociales, les certitudes existentielles…)*[19] ».

La figure 1.1 nous montre l'influence du premier niveau (principes de réflexe) sur les deux niveaux inférieurs (les tendances générales de l'Être et les représentations), le rapport aux trois niveaux déterminant les attitudes et les comportements vis-à-vis d'autrui. Le travail proposé en deuxième partie de l'ouvrage portera sur la méthode utilisée pour intervenir en priorité sur les trois niveaux : principe de réflexe (croyances ancrées), orientation générale de l'Être (survie, évolution, compréhension), représentations (certitudes, clichés, stéréotypes), afin de pouvoir intervenir durablement sur le niveau des comportements et des attitudes.

---

[19] *Les mentalités : compréhension et analyse* , *op. cit.*, p. 57.

Il s'agit de prendre en compte les principes de réflexe (croyances, usages, coutumes, traditions, certitudes, valeurs sociales et rôles sociaux dans un univers culturel donné) pour mieux comprendre les orientations générales de l'être et ses représentations afin d'adapter une méthode pédagogique favorable à l'évolution du niveau des comportements et attitudes.

Les niveaux de profondeur

Principes de reflexe
(croyances ancrées et certitudes)

Représentations
(recherche du sens
déterminant la motivation)

Tendances générales
de l'Être
(ses besoins et aspirations)

Comportement
et attitudes
soi/autrui

Figure 1.1 Niveaux de profondeur de l'Être
(*Source* : Monique Gouiran)

Nous avons étudié dans la figure précédente et nous verrons sur la figure 1.2, l'influence des trois niveaux (principes de réflexes, orientations générales de l'être et représentations) sur le niveau des attitudes et des comportements. Ce schéma, démontre l'influence des attitudes communicationnelles sur les notions d'autonomie et de responsabilité.

Inspiré d'un autre schéma que nous étudierons en partie II (les effets de réponses au plan psychique et sur les relations avec autrui) expliquant l'influence positive d'une attitude centrée sur la Personne selon les travaux d'Elias Porter, j'ai associé à celui-ci les niveaux de profondeur de l'être afin de créer un lien entre les théories de la mentalité, de l'identité, de la motivation et de la responsabilité.

Les attitudes communicationnelles influencent directement les comportements (soi/autrui). Ces attitudes verbales ou révélées à notre insu, et sans que nous ayons à les communiquer risquent de provoquer tour à tour, l'adhésion ou la rébellion d'autrui.

Mentalité – Attitude – Responsabilité

(Les effets de réponses au plan psychique et sur les relations avec autrui[20].)

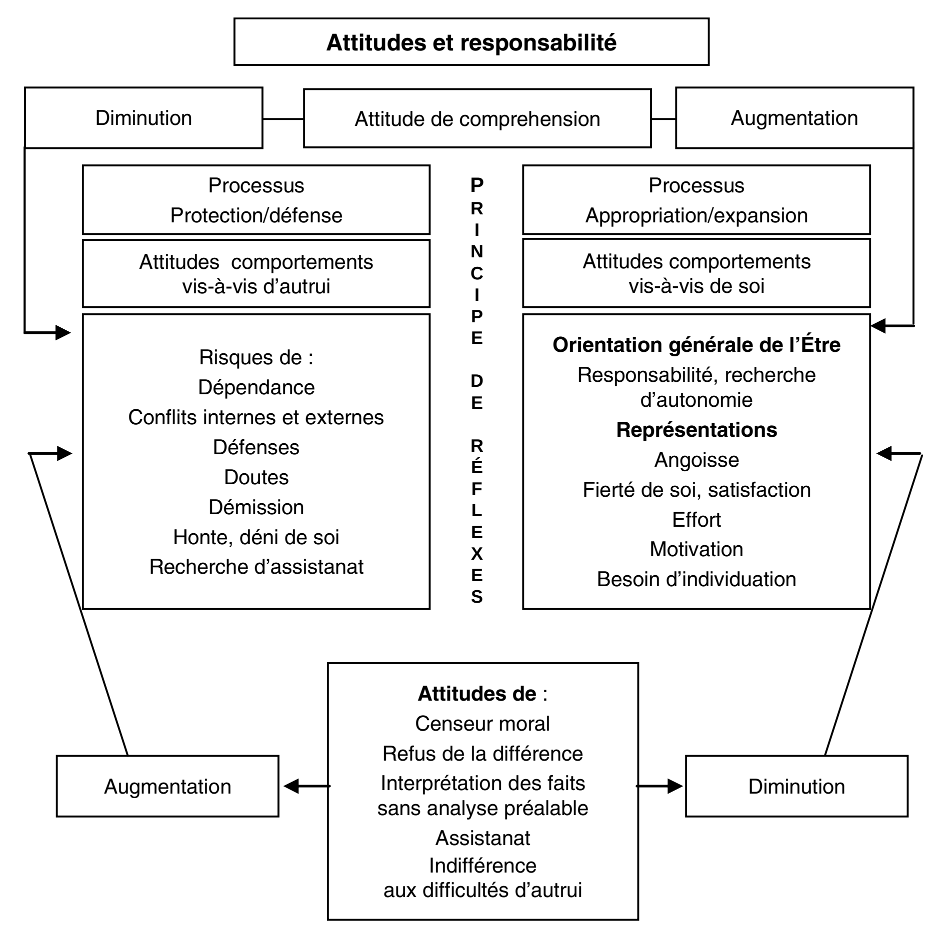


Figure 1.2 Processus identitaires et responsabilité
(aménagement du schéma : Monique Gouiran)

Le niveau des « principes de réflexe » se trouve au cœur des attitudes et des comportements vis-à-vis de Soi et vis-à-vis d'Autrui. Depuis toujours, les hommes ont développé un instinct de survie qui leur a permis de perdurer dans un univers hostile.

---

[20] *L'écoute. Attitudes et techniques,* Jean Artaud, Tricorne Éditions, 1995, p. 29.

Cette capacité à survivre est reliée à une notion de « responsabilité », de conscience de soi que l'on retrouve dans le niveau des orientations générales de l'Être (les besoins, les prédispositions complexuelles, les attitudes).

Les besoins primaires de l'homme résident dans sa volonté de survie (se nourrir, se protéger). L'homme est donc, par essence, « responsable » de sa propre survie et cherche tous les moyens de son « autonomie ». Si nous imaginons ce que furent les premières sociétés, nous nous souvenons que les groupes d'individus s'organisaient pour survivre et se protéger :

- Ils mettaient en place des procédures et des stratégies pour garantir la pérennité de leur espèce.
- Ils produisaient des efforts pour surmonter leurs angoisses et ressentaient un sentiment de fierté lorsque, conquérants d'eux-mêmes et protecteurs de leurs semblables, ils avaient réussi une mission.

Partant de cette observation, nous pouvons affirmer qu'intrinsèquement, l'homme est responsable, en recherche d'autonomie, connaît l'angoisse, sait trouver la motivation pour produire un effort et ressent de la fierté lorsqu'il a réussi. L'homme est donc au départ :

- responsable ;
- autonome/indépendant ;
- angoissé, lorsqu'il se sent en danger ;
- motivé ;
- courageux (effort) ;
- fier.

Rencontrant d'autres hommes porteurs d'identités différentes, face à son besoin de survie, l'homme a appris de tout temps à se défendre ou à se soumettre lorsque son conquérant était plus fort que lui (plus armé, plus malin…).

Dès lors, la soumission a entraîné une diminution du sentiment de responsabilité, d'autonomie et par voie de conséquence, d'effort, de motivation et de fierté. Dès lors, nous pouvons constater l'influence des comportements et attitudes sur la notion de responsabilité.

Nous étudierons en deuxième partie de l'ouvrage la méthode utilisée pour changer les comportements et les attitudes, en tenant compte des niveaux de profondeur de l'Être. Ces comportements et ces attitudes changeant, le rapport au concept de responsabilité s'en trouve transformé.

Nous étudierons, également, comment des attitudes communicationnelles construites sur la reconnaissance de l'identité d'autrui peuvent permettre de corriger ces déviances de la responsabilité, de la motivation et du sens de l'effort.

Nous pouvons donc avancer que la notion de responsabilité est reliée au concept d'identité et dresser la figure 1.3.

Mentalité – Comportements – Responsabilité

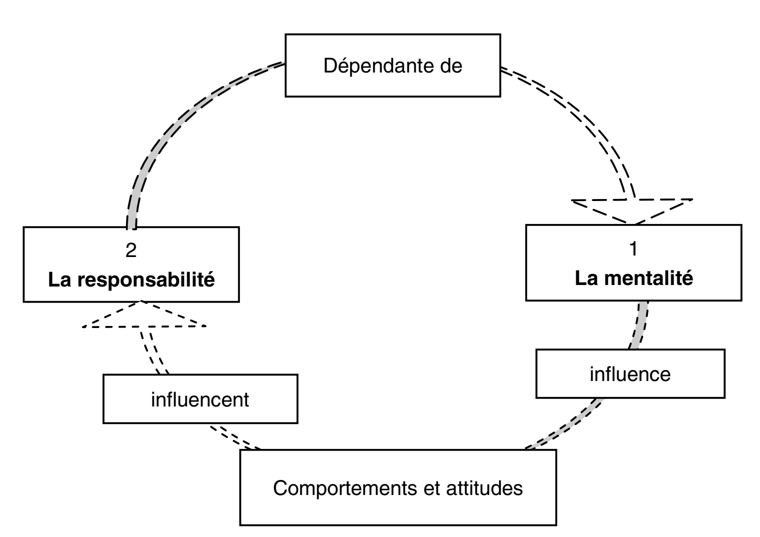


Figure 1.3 Mentalité et responsabilité
(*Source* : Monique Gouiran)

Ces attitudes et ces comportements étant les révélateurs d'un blocage ou d'une motivation, il m'est apparu essentiel de travailler sur les processus internes au service de l'identité : le processus protection/défense et le processus appropriation/expansion.

Influence des processus identitaires sur la motivation

La motivation est un « *ensemble des facteurs internes inconscients agissant sur les conduites*[21]. »

---

21 Définition lexicale (*source : Les mentalités : comportements et analyse , op. cit.*

« *Si, par ailleurs, on doit définir la motivation, on peut dire que l'estime de soi en est la composante principale. L'estime de soi est une attitude fondamentale (envers soi-même, ses actions, les espoirs de succès et ses actions). Cette attitude donne un sens – en portant ou non la signification : succès possible – à toutes les actions entreprises*[22]. »

Ces définitions énoncées, nous pouvons dès lors dresser le schéma suivant plaçant le concept de motivation au cœur des processus au service de l'identité.

Mécanisme identitaire et motivation

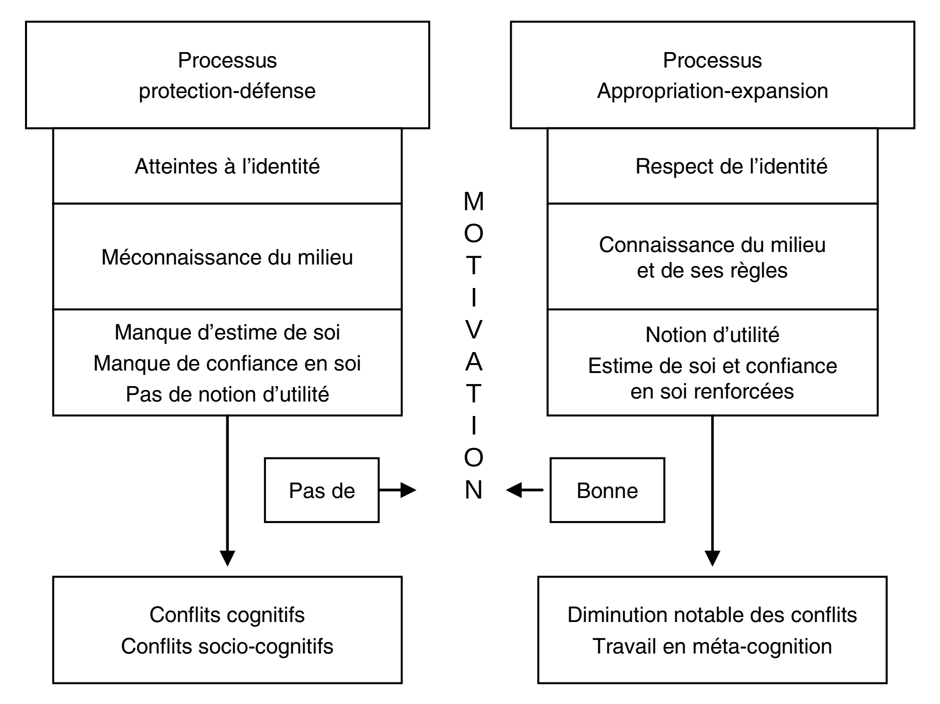


Figure 1.4 Blocages cognitifs - socio-cognitifs et motivation
(*Source* : Monique Gouiran)

Ces deux principes identifiés, j'ai orienté mes démarches vers des études me permettant de mieux comprendre la naissance et le déblocage des freins.

---

22 *Les mentalités : compréhension et analyse, op. cit.,* p. 57.

J'ai associé la théorie de la motivation de Frédérik Herzberg (équilibre entre les besoins de productivité et la motivation des équipes) aux processus identitaires, comme le montre la figure 1.5.

Repérage des facteurs d'insatisfaction et de motivation dans les mécanismes identitaires

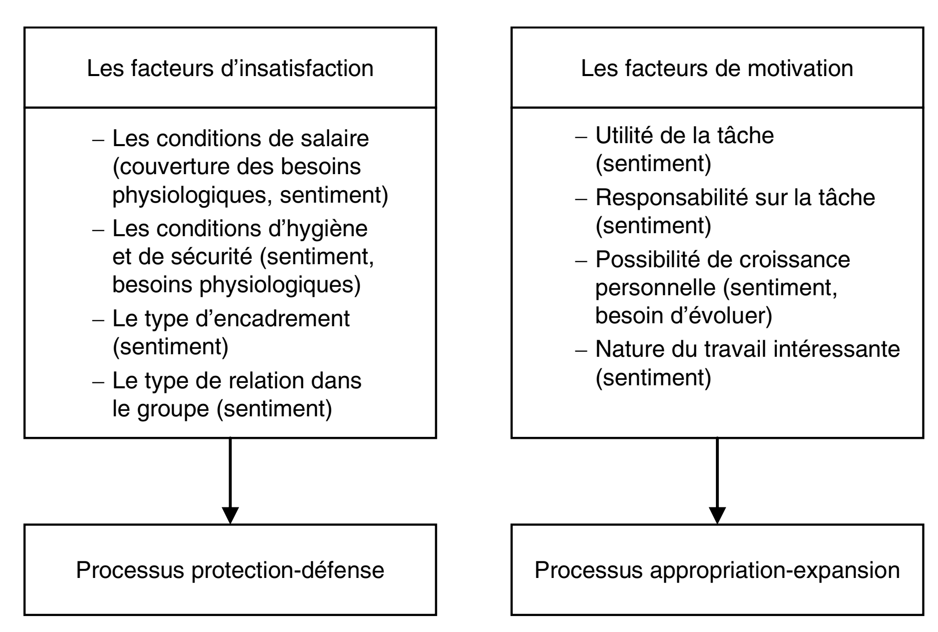


Figure 1.5 Processus identitaires et motivation
(Source : Monique Gouiran)

Identité au travail et identité professionnelle

La notion d'identité est utile en sociologie si elle s'écarte de la tradition psychologique et aide à penser les relations entre les catégories sociales légitimes (statuts sociaux ou professionnels) et les représentations subjectives que se font les individus de leurs positions sociales.

Elle permet de comprendre les sentiments d'appartenance, mais aussi de décalage ou d'exclusion. Couplée à la notion de socialisation, elle s'efforce de saisir les trajectoires sociales dans leur double dimension objective et subjective, dans leurs transformations successives et dans leur multidimensionnalité.

« La notion d'identité a ainsi été utilisée, notamment, pour analyser les conduites ouvrières (Sainsaulieu, 1977, p. 319). Le concept « recouvre ce champ des rapports humains où le sujet s'efforce d'opérer une synthèse entre les forces internes et les forces externes de son action, entre ce qu'il est pour lui et ce qu'il est pour les autres. S'il y a identité personnelle, c'est qu'il y a reconnaissance par les autres, non obligatoirement accordée, et inscrite dans un jeu de forces sociales ». Comme processus conjoint d'identification et de différenciation, l'accès à l'identité se joue sur le double registre des sentiments affectifs et du pouvoir social.

L'identité se traduit à la fois par le sentiment d'appartenance à un ou des collectifs dans lesquels l'individu est socialement reconnu, la possibilité de se distinguer en construisant la différence, la capacité de conférer un sens durable à l'expérience vécue. À partir de nombreuses recherches en entreprise, Sainsaulieu distingue quatre types d'identité au travail :

L'identité fusionnelle

Elle est caractéristique de situations fortement contraintes, contrôlées et rationalisées, privant l'individu de toute initiative, de tout pouvoir sur l'exécution de ses tâches et de toutes prises sur son avenir dans l'entreprise (pouvoir coercitif, modèle transmissif).

L'identité de retrait

Elle apparaît dans le même type de situations chez des travailleurs peu qualifiés. Insatisfaits ou démotivés, ils refusent de s'impliquer dans les relations interpersonnelles ou dans les groupes formels ou informels. Pour eux, le monde de l'atelier est celui de l'obligation et de l'impersonnalité : prescription des tâches, répétitivité des gestes, obligation de se soumettre à la hiérarchie...

L'identité de négociation

Elle se rapporte à un environnement faisant appel à la qualification professionnelle, aux compétences techniques, à la responsabilité…

L'identité affinitaire

Elle apparaît lorsque des possibilités de promotion rapide sous forme de mobilité socioprofessionnelle sont offertes. Trois dimensions sont ainsi privilégiées pour caractériser cette approche identitaire : la situation de travail, les relations de groupe et les rapports à la hiérarchie, la perception de l'avenir probable.

À partir d'investigations approfondies en entreprise et d'entretiens biographiques auprès d'échantillons aléatoires de salariés, sont étudiés :

– Le monde vécu du travail : situation objective de travail, mais aussi signification que lui accorde l'individu.
– Les relations de travail : place dans le collectif de travail, relations interpersonnelles et développement de groupes informels, mais aussi perception subjective de ces relations et sentiment d'appartenant à l'atelier, au service, à l'entreprise...
– La trajectoire professionnelle et perception de l'avenir : description des différentes étapes : mobilité, promotion…, mais aussi vision subjective de la professionnalité et espoirs de changement.

De ce dernier point, quatre types d'identité sont mis en évidence :

– Une identité d'exclusion (déni) que nombre de caractéristiques apparentent à l'identité de retrait. Cependant, elle n'est pas spécifique de groupes particuliers d'ouvriers spécialisés, et le désinvestissement professionnel tient plus au sentiment de rejet aux marges de l'entreprise qu'à la possibilité d'autres investissements sociaux.
– Une identité bloquée (infirmation) que l'on rencontre chez les salariés ayant une qualification professionnelle traditionnelle, acquise grâce à un diplôme de type CAP. Mais surtout grâce à l'expérience professionnelle et à la formation « sur le tas », leurs possibilités de négociation se trouvent fortement amoindries lorsque les critères de recrutement et de promotion se transforment.
– Une identité de négociation individualisée : dans ce cas les salariés possédant des diplômes techniques de niveau plus élevé accueillent favorablement toutes les opportunités (suivre une formation continue, par exemple). Mobilisés pour leur entreprise, ils valorisent la responsabilité technique (respect des outils), la responsabilité organisationnelle (respect des procédures) et les dimensions relationnelles de leur fonction, mais ont tendance à privilégier le face à face avec leur employeur pour négocier leur profil de carrière.
– Une identité affinitaire qui regroupe des salariés diplômés, peu satisfaits de leurs conditions actuelles et marquant leur distance par rapport à leur collectif de travail. Se développent alors des stratégies individualistes, basées sur des réseaux informels. Prêts à acquérir de nouveaux diplômes, les individus concernés sont en quête de promotion dans leur entreprise ou ailleurs.

La notion d'identité à l'intersection de la psychologie et de la sociologie, donne un sens au débat classique entre les conceptions individualistes et holistes, sans l'enfermer dans des oppositions stériles : elle permet la mise en relation des niveaux individuel et collectif. Dès lors, le « je » s'exprime en tant qu'individualité engagée dans ce processus coopératif caractéristique de toute communauté[23] ».

- **Égalité des chances : lois de discrimination positive**

La discrimination positive a été créée aux États-Unis. Le premier à utiliser l'expression Affirmative action est le président américain John Fitzgerald Kennedy. Dès les années 60, des emplois préférentiels sont mis en place. Mais il ne s'agit en aucun cas d'une politique de quotas : en 2003, la Cour Suprême a condamné le principe des quotas comme étant contraire à l'égalité devant la loi et à la libre concurrence.

L'expression « discrimination positive » a fait son apparition, dans le vocabulaire politique français, il y a une vingtaine d'années. Elle s'applique dans le domaine de l'emploi, par exemple, à travers le dispositif mis en place par la loi du 10 juillet 1987. Cette loi impose aux employeurs embauchant plus de 20 salariés, parmi lesquels les administrations de l'État ainsi que les établissements publics à caractère scientifique, technologique ou culturel, une obligation d'emploi égale à 6 % de l'effectif salarié au bénéfice des travailleurs handicapés.

En France, la loi sur les discriminations positives fixe les règles de quota obligatoire pour favoriser l'embauche de personnes en rupture professionnelle et socialement en marge du marché de l'emploi.

Parmi ce public, nous retrouvons des catégories de personnes répertoriées selon les critères de l'égalité des chances : travailleurs handicapés, femmes isolées, chômeurs de longue et courte durée, public illettré ou analphabète, personnes sous addiction, public sortant du milieu carcéral, et, probablement, selon l'annonce de réforme du gouvernement actuel, le quota obligatoire pour l'embauche des « seniors » auquel l'entreprise devra se conformer sous peine de sanction financière.

---

23 *Dictionnaire de sociologie, op. cit.,* p. 109-115.

Rien de très clairement défini n'existe aujourd'hui, au niveau de la loi de discrimination positive pour l'embauche des publics d'ethnies différentes. De nos jours, l'entreprise est donc appelée à trouver, en interne, les ressources financières et les moyens matériels nécessaires pour l'accueil de ces publics. Cependant, si ces moyens et ces ressources s'avèrent indispensables, il n'est pas moins essentiel de préparer les acteurs de l'entreprise à la réception et à l'intégration de ce public « discriminé positivement ».

Il est demandé à l'entreprise de répondre à tous ces impératifs d'insertion professionnelle et de développement personnel des publics concernés par les règles de discrimination positive. Cependant pour exister, elle est tenue de se maintenir sur le marché international face à ses concurrents. Les chefs d'entreprises d'aujourd'hui sont contraints à tenir compte des objectifs d'insertion sociale et professionnelle tout en déployant la performance nécessaire à l'entreprise pour son maintien sur le marché.

L'entreprise est donc quelquefois appelée à produire avec une main-d'œuvre en insertion professionnelle et en rupture sociale. Dès lors, comment continuer à produire et à accompagner les publics fragilisés vers leur réinsertion professionnelle durable et leur besoin de développement personnel ?

Dans le cadre des réflexions sur la « diversité », aujourd'hui incontournables car obligatoires dans l'entreprise, nous orientons souvent nos recherches vers des « diversités » repérables : chômeurs de longue durée, travailleurs handicapés, seniors, origines ethniques…

Cependant l'homme, individu à part entière, quels que soient son origine ethnique, la forme de son handicap ou son degré d'étude, est déjà un élément de cette diversité. Nous la retrouvons donc parmi des groupes ethniques homogènes car chacun des individus composant ce groupe est construit de valeurs qui lui sont propres, établies sur son propre système de référence, son vécu, son histoire personnelle.

La classification de ces publics de la diversité permet effectivement de tenter de lutter contre les discriminations, mais aucune règle ne peut l'empêcher car elle est le résultat d'une mentalité. Elle est présente en tout lieu et sous diverses formes. Si les « diversités » normalisées par les lois sont facilement repérables, il n'en est pas de même pour les diversités « non repérables ». La taille, le poids, la conformité aux normes de la beauté instituée par les magazines, l'accent régional, l'appartenance à un « clan » ou à un groupe, la tenue vestimentaire, la voiture avec laquelle on arrive sur un lieu…, sont autant d'éléments de discrimination.

Certains hommes du 21e siècle éprouvent, encore le besoin de reconnaître un individu comme étant digne de rejoindre « son clan ». Leur opinion est encore trop largement influencée par leurs échelles de valeurs, leurs représentations personnelles et leurs propres certitudes. Le contenu de cet ouvrage portera donc principalement sur des travaux réalisés pour favoriser l'évolution des mentalités, la compréhension des processus identitaires et de leurs conséquences sur la motivation des individus.

– Des chefs d'entreprises embauchent les publics issus des lois de discrimination positive, uniquement pour ne pas subir de sanction.

  Cette attitude provoque plusieurs dysfonctionnements au sein même de l'entreprise. Les nouveaux arrivants sont la plupart du temps regardés, soit comme des « étrangetés », soit comme des « malades », ou encore comme des « assistés ». Ces attitudes peuvent provoquer divers problèmes : conflits, manque de motivation, baisse de production…

  Lors d'un colloque, j'ai entendu un chef d'entreprise dire à son responsable ressources humaines : « *Il nous faut trouver rapidement 12 handicapés !* ». Il ne s'agissait plus de rechercher des compétences détenues par des personnes, mais de trouver des « handicapés » pour ne pas avoir à payer de taxes ! Voilà aussi ce que provoquent les obligations !

  La question qui se pose ici, est : comment un chef d'entreprise qui se sent « obligé » d'embaucher un public fragilisé pourra devenir un bon « tuteur » en favorisant son développement personnel et professionnel ?

– D'autres préfèrent payer une taxe, plutôt que d'embaucher ces publics.

  Il s'agit ici de chefs d'entreprises souvent mal informés sur les qualifications des publics en insertion. Ils refusent de jouer un rôle « social ». Généralement, la raison invoquée est : « *Je ne suis pas une assistante sociale, je suis chef d'entreprise, je me dois de consolider la place de l'entreprise sur le marché* » ou « *C'est déjà assez difficile comme ça avec des gens "normaux", alors si je dois "m'encombrer" de personnes malades ou incompétentes, nous ne nous en sortirons pas !* » ou encore « *Je ne dispose pas en interne des compétences nécessaires pour accompagner ce public* »…

– D'autres enfin souhaitent répondre à ces contraintes, mais recherchent avant tout un individu disposant des compétences requises pour un poste défini.

  Ils disposent généralement d'un véritable pouvoir d'identification. Ils adhèrent à la loi et considèrent les individus concernés, comme des personnes intelligibles dotées de compétences utiles à l'entreprise.

C'est ainsi, que durant plusieurs années, nous avons pu, avec mon équipe, accompagner vers l'emploi durable, des travailleurs handicapés de toutes origines ethniques. Nous travaillions avec les chefs d'entreprises, selon une grille de profil de poste et préparions les futurs salariés à leur arrivée dans l'entreprise et non pas à leur « intégration ». Pour ces chefs d'entreprises là, les aides et les primes à l'embauche, la dispense de payer une taxe, revêtaient le seul caractère de répondre à un « petit plus » venant s'ajouter à la compétence. Ces aides n'étaient pas la seule motivation. L'entreprise s'était préparée en interne à recevoir les publics issus de la loi de discrimination positive et de l'égalité des chances.

Par ailleurs, il arrive que certains publics concernés par ces lois soient déjà dans l'entreprise sans que personne ne les ait repérés. Malgré la présence de la médecine du travail, j'ai constaté, notamment chez les ouvriers et les opérateurs de terrain, des cas de handicaps non communiqués et camouflés par crainte de perte son emploi.

Parmi ces handicaps, j'ai pu répertorier : la surdité partielle, les douleurs dorsales, les douleurs des hanches et des bras, la vision réduite, ainsi que certaines maladies. Ce repérage permettrait souvent à l'entreprise de répondre en interne à ses obligations d'embauche de travailleurs handicapés. De plus, il permettrait de lutter contre les exclusions en cas de perte d'emploi, car la personne identifiée pourrait s'inscrire dans des projets de formation favorables, autant à la gestion de son handicap qu'à son reclassement. Le repérage du handicap permettrait, également à l'entreprise, d'aménager le poste de travail, d'aider la personne à moins souffrir et d'être plus performante.

En entreprise, j'ai aussi relevé des problèmes de résistance au changement et de compréhension des consignes de travail. Ces deux phénomènes sont souvent récurrents, et ils apparaissent dans toutes les entreprises, en tous lieux géographiques et en tous secteurs d'activité. Nous les aborderons en deuxième et troisième parties de l'ouvrage.

Si ces attitudes sont souvent le résultat d'un mode de management inadapté pour enclencher la motivation des individus, j'ai pu constater que les attitudes de « résistance au changement » et d'« incompréhension des consignes de travail » étaient souvent dues à d'autres problèmes plus profonds et non communiqués, tels que : l'illettrisme, l'incapacité à comprendre, le manque de formation, la douleur, la vision…

Dans la lutte contre les discriminations, il est indispensable de préparer les acteurs de l'entreprise à l'accompagnement des publics concernés par ces actions.

L'objectif consiste à permettre à chacun de sortir de la confusion, afin d'entreprendre des rapports constructifs pour lui-même et avec autrui. La coopération s'opère, dès lors que chacun se sent concerné et peut clairement définir son rôle, son utilité et son engagement.

Pour sortir de la confusion, l'individu a besoin de comprendre. Il s'agit ici de permettre à chacun d'analyser une situation afin de provoquer un engagement volontaire. La performance d'une entreprise s'en trouve améliorée car l'ensemble des acteurs, à son niveau, s'engage de manière autonome et responsable dans ses actions. Le travail sur l'identité et sa composante essentielle « l'estime de Soi » permet de réactiver ces capacités.

1.1.5 Les enjeux environnementaux

- **Engagement vers le développement durable**

Cet engagement passe par :

– L'inscription de l'homme dans un projet de durabilité de manière autonome et responsable (homme entreprise environnement).

– La préservation de l'écosystème.

L'entreprise du début du 21e siècle est invitée à :

– garantir la montée de l'autonomie de tous les salariés ;

– sortir de la dépendance générée par les conflits internes ;

– favoriser une vision élargie et des valeurs communes.

Plus un individu est autonome, moins il est dépendant des systèmes et des hommes qui y sont associés. La capacité à prendre des décisions favorise l'autonomie. La congruence favorise cette capacité. L'autonomie dépend de la congruence, elle est donc dépendante de la capacité à prendre des décisions :

– En cas de manque de motivation et d'autonomie, on risque un préjudice à la réussite des enjeux de l'entreprise.

– S'il y a une capacité à analyser et à comprendre, cela peut générer une autonomie des décisions et la limitation des dépendances.

Dès lors, nous pouvons poser les questions suivantes :

– Comment les systèmes humains peuvent-ils accepter les changements ?

– Dans quelles conditions sont-ils capables de s'autoréguler ?

– Peuvent-ils apprendre et s'adapter ?

Le constat d'une résistance au changement récurrente dans toutes les entreprises, et dans divers pays est la preuve de cette difficulté à « supporter les chocs » et à s'adapter à un nouvel environnement ou à une nouvelle organisation.

Le concept de résilience place la société et le management devant des défis inhabituels difficiles à relever. Ce concept, étudié surtout par des chercheurs en sciences sociales, semble pouvoir apporter une importante contribution au développement durable.

La figure 1.6 propose d'analyser, à partir du concept de résilience, comment un individu pourrait parvenir à s'engager volontairement vers un développement durable.

Parvenir à une prise de décision durable

Figure 1.6 Résilience et responsabilité
(*Source* : Monique Gouiran)

La boucle de rétro action indique la dépendance de la notion de responsabilité aux étapes antérieures.

Étape 1 : Mettre en œuvre la résilience

Comme nous l'avons vu précédemment, nos principes de réflexes influencent, nos représentations, nos orientations et nos comportements. J'ai appelé ici « résilience », la capacité à se remettre en question, à sortir de ses certitudes, à faire « le ménage » et à oser entreprendre une nouvelle démarche d'évolution.

Cette démarche peut être douloureuse. Cependant, elle est indispensable, notamment dans le contexte actuel de « chocs culturels » nous obligeant à réviser nos certitudes dans nos rapports à autrui et dans notre rapport à nous-mêmes.

Elle consiste à trouver les moyens de sortir d'un état de conflit personnel (conflit cognitif nous empêchant de nous repérer dans un système différent du nôtre) et sociocognitif (opposition avec d'autres valeurs, d'autres représentations, d'autres comportements, incompréhension des besoins d'autrui…).

Cette démarche s'avère souvent difficile à conduire tout seul et nécessite d'acquérir de nouveaux éléments de réflexion. « *Pourquoi est-ce que je changerai ? Je suis bien comme ça après tout, les autres n'ont qu'à s'adapter à moi…* ».

Étape 2 : Trouver la motivation

Pourquoi donc changerais-je ? Qu'est ce qui peut me pousser à entreprendre un effort de changement ? Avant de demander aux individus de changer (il faut, y a qu'à…) nous devons leur permettre de trouver en eux la raison (la cause) qui pourrait les motiver à changer.

Seule une action entreprise pour une amélioration personnelle ou la réalisation d'un objectif personnel peut opérer ce changement.

Soyons honnêtes, nous ne changeons pas pour les autres, mais parce que nous y trouvons notre compte… Il s'agit ici d'accompagner les individus vers une réflexion par laquelle ils percevront le besoin de changer comme un instrument leur permettant de se réaliser, de se mettre en sécurité, d'exister…

Nous n'avons pas tous les mêmes motivations. Il est donc indispensable de bien cerner quels sont nos projets personnels et professionnels pour fixer un objectif réalisable à court, moyen et long termes.

Nous verrons plus loin comment le besoin de « désir immédiat » influence cette notion d'étapes nécessaires pour réaliser un objectif.

Étape 3 : Produire un effort

Si je ne trouve pas la raison de me motiver, je ne vais pas produire d'effort. En revanche, si je me motive pour moi, pour m'assurer un meilleur avenir, pour me donner une chance d'exister en homme ou femme libre de mes choix, je vais produire un effort. Quel sera ce plaisir qui me poussera à me dépasser ? Quelle compensation pourrais-je en avoir. Nous avons tous remarqué qu'un objectif personnel valorisant et nous procurant du bonheur nous pousse à « soulever des montagnes ». Si je soulève une montagne, je risque de prendre des rochers sur mes pieds ou sur ma tête. Pourquoi accepterais-je ce risque si je ne suis pas concerné par la destination, celle d'atteindre le sommet ? Donnons donc aux individus les meilleurs piquets, les meilleures cordes et les meilleurs goupillons pour leur permettre de gravir les étapes successives qui leur permettront de parvenir au sommet. Chacun définit « son » sommet, nous ne désirons pas tous devenir des champions et être inscrits dans le livre des records !

Étape 4 : Communiquer en méta communication

Une fois la motivation trouvée, l'effort entrepris, les conflits cognitifs et sociocognitifs s'amenuisent car l'individu reprend peu à peu confiance en lui et met en place de nouvelles stratégies personnelles le confirmant dans son statut d'homme « vivant » en évolution et capable d'intelligibilité. Dès lors, il peut communiquer avec les autres, partager des idées et trouver des valeurs communes de coopération (monter ensemble en cordée la montagne, par exemple).

Étape 5 : Trouver la congruence

Ces valeurs communes conduisent l'individu à améliorer sa position face à ses objectifs. Il peut mieux analyser une situation, se situer par rapport à celle-ci et trouver l'équilibre interne favorable à toutes communications interpersonnelles.

Étape 6 : Parvenir à l'autonomie

L'individu en « congruence » sait opérer des choix. Il devient de moins en moins dépendant des autres et peut entreprendre des actions qui lui seront profitables à l'atteinte de ses objectifs. Dès lors, ayant pris conscience que son avenir lui appartient et qu'il ne dépend plus exclusivement d'autrui, il développe des capacités d'autonomie donc de responsabilité. Son angoisse est présente, mais il sait à présent comment la dépasser. Il devient fier de lui !

Étape 7 : Prendre des décisions durables

La notion d'autonomie invite à mettre en œuvre de nouveaux processus pour limiter sa dépendance à un système ou à une personne.

Cette capacité de mesurer en permanence son équilibre interne porte le nom de « congruence ». Dès lors, un individu en congruence pourra prendre des décisions durables (accepter, différer, annuler…) une action.

Étape 8 : Agir en toute responsabilité

Cette notion de congruence est intimement reliée à celle de responsabilité (je pense, je ressens, je dis, je fais, j'assume…). Le schéma précédent sur la responsabilité nous a démontré que cette notion de responsabilité est endémique de l'être humain. Nous avons également analysé que nos propres comportements pouvaient influencer cette capacité de responsabilité. Soyons donc extrêmement prudents dans nos relations avec autrui, car une attitude de « censeur moral » ou d'« assistanat » peut compromettre cette capacité. Nous notons que la responsabilité est dépendante de la congruence, elle résulte donc d'un accord avec soi.

Ce concept de résilience nous invite à mettre en œuvre les moyens pédagogiques nécessaires pour fédérer des équipes autour des projets de développement durable car la résilience se traduisant par la « capacité à résister aux chocs » nécessite un nouveau rapport à soi, aux autres ou à son environnement.

Les identités professionnelles construites jusqu'au milieu du 20e siècle, évoquées dans les pages précédentes nécessitent, pour évoluer vers une identité affinitaire ou de négociation, la capacité à corriger les tendances à des identités fusionnelles ou de retrait. Celles-ci étant fortement ancrées chez beaucoup d'individus, vont s'opposer douloureusement au besoin de les transformer en acteurs responsables de l'entreprise et de la société. Ce bouleversement nécessaire pour corriger la résistance au changement toujours présente dans les entreprises, induit une capacité de résilience par laquelle chaque individu devra trouver la force de se remettre en question.

Les hommes du 21e siècle sont invités, voire contraints à se recentrer dans un environnement pluriel (anthrosystème) tenant compte des individus et de leurs environnements économiques, politiques, culturels et naturels. Nous réalisons aujourd'hui que le climat, les croyances ancrées, les usages et les traditions influencent les comportements et qu'il est inefficace de vouloir dupliquer un modèle unique dans des milieux non adaptés.

Une approche systémique s'avère nécessaire pour répondre à ces enjeux de résilience dans le sens où chacun est appelé à reconsidérer son environnement de manière responsable. La troisième partie proposera au lecteur l'étude d'une action réalisée dans une entreprise du secteur de l'environnement. Cette réalisation montrera comment nous avons pu mettre en corrélation l'autonomie et la responsabilité des hommes au sein de l'entreprise et déclencher un engagement volontaire vers le respect de l'environnement.

Aujourd'hui, nous mesurons notre chance d'être constructeurs d'un futur dans lequel les hommes pourraient parvenir à partager et grandir ensemble. Nous ne sommes ni juges ni censeurs, les modes de pensée des générations précédentes étaient conformes au contexte de l'environnement politique, religieux, géographique, et, limités par la non-possibilité de connaître autre chose. Les modes de pensée étaient restreints à ce que nous pouvions savoir, à ce qui était porté à notre connaissance avec tout ce que cela comporte d'influence de la part de nos instructeurs. Nous pouvons, à présent, penser librement, l'information vient à nous.

Certains disent qu'il est douloureux de changer, de se remettre en question. Je dirai plutôt que cela constitue un acte de courage, d'effort : un acte responsable. Ce qui fait mal, c'est de sortir de ses certitudes car l'inconnu fait peur. À nous d'oser franchir la porte de nos certitudes, de nous orienter vers des chemins qui nous permettront de bâtir avec d'autres individus le monde de demain.

Grandir occasionne des douleurs. L'enfant souffre des genoux lorsque ses jambes s'allongent. Il lui tarde pourtant de devenir « plus grand » pour pouvoir conduire sa vie en toute autonomie…

- **Les normes du management qualité et du management environnemental**

Normes série 9000

Mettre en œuvre un système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001:2000 consiste à :

– Démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables.

– Chercher à accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système, et en particulier, mettre en œuvre un processus d'amélioration continue :

    - responsabilité de la direction ;

- management des ressources ;
- réalisation du produit ;
- mesure d'analyse et d'amélioration continue.

Elle est basée sur huit principes de management :

– L'orientation client.

– Le leadership.

– L'implication du personnel.

– L'approche processus.

– Le management par approche système.

– L'amélioration continue.

– L'approche factuelle pour la prise de décision.

– Les relations mutuellement bénéficiaires avec les fournisseurs.[24]

Normes série 14000

L'ISO 14001:2004 est un outil qui sert à réaliser des objectifs internes, à savoir :

– donner à la direction une assurance qu'elle maîtrise les processus et les activités organisationnels ayant un impact sur l'environnement ;

– apporter aux employés l'assurance qu'ils travaillent pour une organisation responsable vis-à-vis de l'environnement.

L'ISO 14001:2004 sert aussi à réaliser des objectifs externes, tels que :

– donner une assurance sur les questions environnementales aux parties prenantes extérieures, comme les clients, la collectivité et les organismes de réglementation ;

– se conformer à la réglementation en matière d'environnement ;

– appuyer les déclarations et la communication de l'organisme sur ses propres politiques, ses plans et ses actions pour l'environnement ;

---

24 Source internet : boutique afnor.org

– donner un cadre pour démontrer la conformité par l'intermédiaire des déclarations de conformité des fournisseurs, de l'évaluation de la conformité par une partie prenante extérieure (un client, par exemple) et pour la certification de conformité par un organisme de certification indépendant[25].

Exigences communes aux normes 9000 et 14000

Les exigences communes à ces deux normes sont :

– La mobilisation de l'ensemble du personnel autour d'un projet global de professionnalisation et de respect de l'environnement.

– La responsabilité de la direction dans cette mobilisation.

– Le développement d'actions internes et externes de communication assurant l'implication de l'entreprise dans cette démarche auprès des clients et des fournisseurs.

Nous développerons dans la troisième partie de cet ouvrage, l'approche appliquée dans les entreprises pour répondre aux points suivants :

– L'orientation client.

– L'implication du personnel.

– Le management par approche système.

– L'amélioration continue.

– L'approche factuelle pour la prise de décision.

– Les relations mutuellement bénéficiaires avec les fournisseurs.

Nous pouvons, dès lors, établir le schéma suivant reprenant les trois points évoqués dans les pages précédentes.

---

25 Source internet : www.iso.org

Les enjeux sociétaux du 21e siècle : une communauté d'intérêts pour une communauté de destin

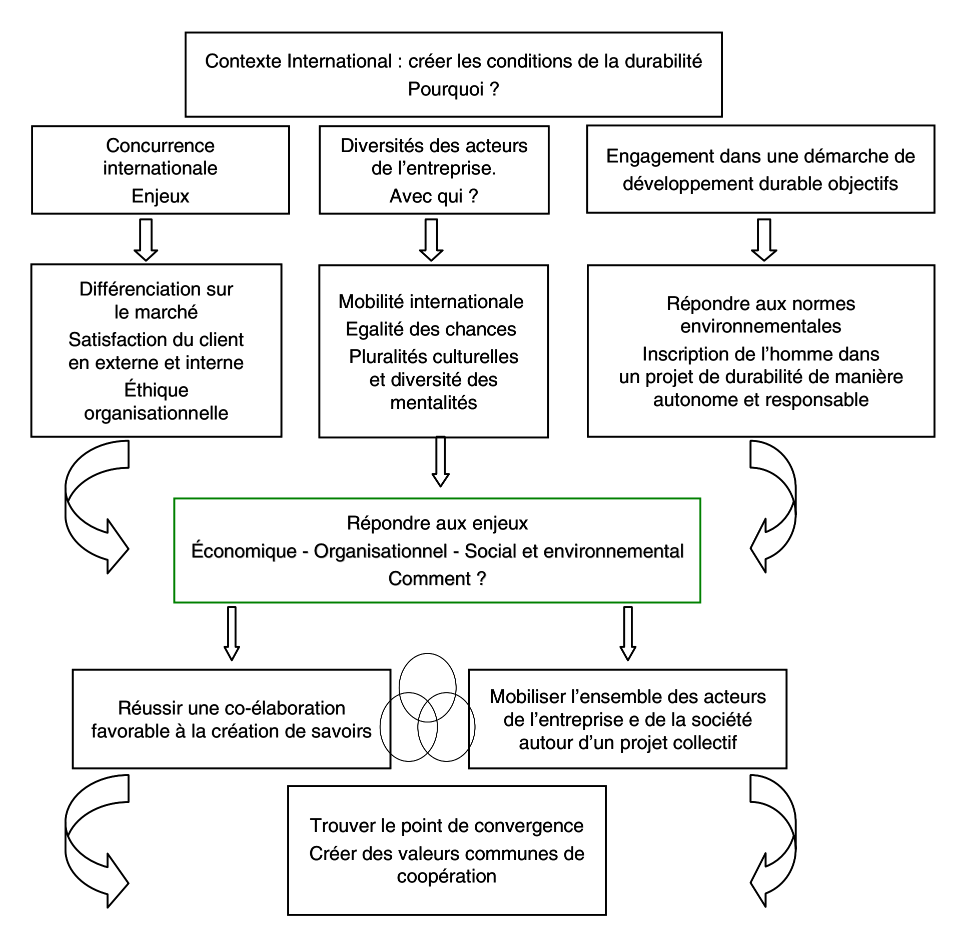


Figure 1.7 Cartographie de la RSE : création
(*Source* : Monique Gouiran)

1.1.6 Conclusion : l'homme debout « moteur » du développement durable

En conclusion de ce premier chapitre, nous pouvons définir les objectifs fixés par l'entreprise de notre temps pour répondre à ses enjeux économiques, organisationnels, sociaux et environnementaux.

Ces objectifs sont les suivants :

- se situer dans l'entreprise et situer l'entreprise dans le monde ;
- comprendre les objectifs de l'entreprise pour y adhérer ;
- améliorer la communication interne et externe ;
- acquérir un esprit d'auto-analyse : identifier les freins à l'évolution professionnelle et personnelle ;
- pouvoir auto-contrôler et auto-réguler son degré d'autonomie ;
- améliorer la capacité à travailler en équipe ;
- se projeter vers des besoins de formation.

Les moyens pour atteindre les objectifs sont par exemple :

- permettre à chacun de sortir de la confusion et devenir autonome ;
- entreprendre des rapports constructifs en coopération ;
- identifier clairement l'identité, le rôle, l'utilité, et l'engagement de chacun ;
- offrir la possibilité à chacun d'analyser une situation et favoriser l'émergence des potentialités (co-élaboration de savoirs).

Ces exigences induisent la capacité à développer des aptitudes à l'observation, dégagées de toute interprétation personnelle. Pour répondre à ces objectifs, les entreprises concernées devront disposer, en interne, d'individus aptes à cette analyse. Il s'agit ici de travailler sur les mentalités et de développer des ressources mobilisables pour fédérer l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour d'un projet collectif.

La professionnalisation des acteurs passera incontournablement par leur volonté à comprendre et à apprendre. Cette mobilisation pourra se réaliser de façon spontanée, authentique et durable si les dirigeants, les cadres et les opérateurs sont prêts à corriger leurs certitudes, notamment en matière de rapport au pouvoir et à l'autorité.

Compte tenu des éléments développés dans ce premier chapitre, il m'est apparu essentiel de resituer l'entreprise dans la société de ce début du 21e siècle.

L'entreprise, lien social, reçoit en son sein une multitude d'acteurs. Il est indispensable, aujourd'hui, de comprendre leur fonctionnement pour mettre en œuvre des actions favorables à une gestion des ressources humaines adaptée aux multiples enjeux de notre temps.

2
La société du début de troisième millénaire

2.1 Les diversités au 21e siècle

De la communication sous forme d'idéogrammes des premiers hommes, à celle facilitée par la naissance de l'alphabet, puis de l'imprimerie, plusieurs millénaires se sont écoulés.

Par la naissance et la diffusion des outils de premières technologies audio visuelles (télévision, radio, téléphone), le début du 20e siècle a ouvert la porte à une communication dans laquelle « la main » n'avait plus à s'animer pour communiquer. La fin de ce siècle a consacré l'usage des technologies de l'information et de la communication. En seulement un siècle, le rapport à la communication entre les hommes, le rapport au monde s'est totalement transformé. Cette transformation a fondamentalement changé la représentation du monde et mis un terme à l'imaginaire collectif vieux de plusieurs millénaires, rendant très pragmatique le rapport au monde en général et aux autres hommes en particulier.

La génération des quinquagénaires actuels a connu une avalanche de nouvelles technologies : l'arrivée de la télévision, le remplacement du télex par le fax, la machine à écrire mécanique remplacée par celle électrique, puis par l'ordinateur, le fax remplacé peu à peu par Internet. Tous ces bouleversements dans les modes de communication se sont réalisés en cinquante années et ont changé fondamentalement nos représentations du monde et nos rapports aux savoirs.

Avons-nous eu suffisamment de temps pour nous y adapter alors que plusieurs millénaires avaient tout juste suffi pour mettre en place des moyens de communication entre les peuples ?

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) marquent une nouvelle ère de communication aujourd’hui incontournable. Leur efficacité et leur intérêt sont indéniables à partir du moment où elles sont utilisées pour permettre à l’homme de s’améliorer. Or, nous constatons aujourd’hui de lourdes déviances de l’usage de ces technologies favorables à la pollution de nos environnements personnels et professionnels.

2.1.1 Diversité des personnes

« *Ce qui caractérise les civilisations humaines et leur évolution, ce sont les échanges culturels… Le progrès des sociétés humaines est toujours passé par le métissage culturel*[26]. »

Cette notion de diversités culturelles nous invite à ne pas percevoir « l’autre » comme une étrangeté, mais comme un détenteur de richesses et de savoirs.

Perception du monde et perception de soi

J’ai vécu longtemps dans une grande ville, je l’ai quittée pour m’installer en Corse dans un petit village perché au milieu du maquis. Le maire de la commune a fait installer l’ADSL afin que tous les administrés puissent utiliser Internet. La nature guide mes idées, m’aide à préparer mes interventions, les TIC me permettent de rencontrer le monde chaque jour, d’organiser mes interventions et de m’instruire. Il y a seulement quinze années, je n’aurai pas pu travailler en ce lieu merveilleux de cette façon.

La société du début de 21e siècle vit des changements fondamentaux. Nous l’avons vu précédemment, la mobilité des personnes, les outils de communication de plus en plus sophistiqués sont en train de changer totalement notre perception du monde. Comment se percevoir nous-mêmes, aujourd’hui, face à cette nouvelle perception du monde. Comprenons-nous toujours ce qui s’y passe ? Quelle est notre place ? Que devons-nous faire de ces informations qui viennent à nous sans que nous les ayons sollicitées ?

---

[26] *Et l’Homme dans tout ça ?*, Axel Kahn, p. 61.

Quelle est la place de l'individu dans ce nouveau monde ? Au cœur de son identité, l'individu était habitué à choisir « son monde ». Il pouvait être entouré d'amis, de connaissances choisies, de sa famille et refuser tout ce qui venait de l'extérieur.

« Maître » de son monde, il décidait d'en sortir ou d'y rester. Au début du siècle dernier, les personnes communiquaient par courrier, puis par le télégraphe et enfin par le téléphone. L'individu choisissait ses destinataires, il les connaissait. Les déplacements étaient limités aux moyens existants à l'époque. Le bateau, les premiers aéroplanes ou les premiers trains, qui permettaient de rejoindre des destinations nécessitant plusieurs semaines, voire plusieurs mois de déplacement et qui laissaient également la place à l'imaginaire, à la magie et au don d'émerveillement.

Ces déplacements étaient possibles, la plupart du temps, pour des personnes disposant pour l'époque, de revenus supérieurs à la moyenne. Seuls quelques privilégiés ou quelques aventuriers pouvaient partir voir le monde. Les mentalités étaient propres à chaque pays, chaque région, chaque village et n'avaient que très rarement l'occasion de se confronter par choix, les rencontres interculturelles étant malheureusement souvent associées à une démarche conquérante de puissances coloniales ayant pour intention de « dominer » et non pas de rencontrer l'autre et d'échanger avec lui.

Aujourd'hui, dans les villages les plus reculés, nous pouvons constater que la plupart des personnes disposent du téléphone portable et de l'accès à Internet. Les voyages sont devenus beaucoup plus accessibles, avec les progrès technologiques les distances, se sont raccourcies, le monde s'ouvre et vient vers nous, sans que nous en ayons fait la demande. Nous l'avons vu dans le premier chapitre, le raccourcissement des distances a favorisé la création de nouveaux marchés internationaux et le déplacement des personnes.

Comment accepter aujourd'hui, que des personnes dont je ne connais rien, viennent dans « mon monde » ? Comment moi-même puis-je entrer dans le monde de ceux que je ne connais pas ?

Au 20e siècle, il était déjà difficile d'échanger avec des individus venant d'un autre village ou d'une autre région. Ces individus appartenant tous à une même ethnie rencontraient déjà des problèmes de méfiance et de défiance. L'intrus était qualifié « d'étranger ». Ce terme portait déjà à lui seul toute la méfiance, tout le rejet, toute la peur de rencontrer l'autre, la peur, qu'il vienne prendre quelque chose qui ne lui appartenait pas. Nous constatons, d'ailleurs qu'à ce jour, ce rejet n'est pas éradiqué, qu'il perdure dans diverses situations tant personnelles que professionnelles.

Chaque région se contentait de survivre sur un marché économique quelquefois fragile et refusait de partager le travail avec des « étrangers ». Parfois même, une concurrence s'exerçait, et s'exerce encore, entre partenaires d'une même région ou d'un même marché local, qui, au lieu de trouver des points de collaboration pour maintenir sa compétitivité et élargir son offre sur le marché, entreprennent des luttes fratricides qui contribuent au démantèlement des offres régionales et ont pour conséquence de mettre au chômage les locaux.

L'embauche de personnes venant d'autres pays d'Europe, se vendant à bas prix pour fuir la misère économique et sociale de leur pays, contribue également à ce phénomène. Nous assistons aujourd'hui à un exode, à une recherche d'Eldorado de la part de personnes venant de régions ou de pays présentant un bassin d'emploi inexistant. La concurrence internationale contribue à creuser ce fossé et oblige les individus à se déplacer pour espérer trouver ailleurs, les moyens nécessaires à leur survie.

Les technologies de l'information et de la communication pénètrent les foyers. Les informations viennent vers nous spontanément. Il est donc aisé de faire des comparaisons entre « ici » et « ailleurs ». Cependant, si ces outils permettent de mieux connaître le monde, nous nous trouvons aussi confrontés à un problème grave de filtrage de l'information.

L'usage de la télévision, des médias ou d'Internet, permet la pénétration de nos foyers.

Si ces informations peuvent favoriser une meilleure compréhension, beaucoup de gens courent le danger de s'y perdre. Certains, refusant de laisser pénétrer « leur monde » risquent de développer des barrières et de s'isoler totalement… derrière leur écran d'ordinateur. Cet isolement prendra une forme jusque-là méconnue, celle d'un renfermement virtuel dans lequel l'homme risque d'être condamné à perdre son identité.

2.1.2 Diversité des conflits

- **Système de références et valeurs sociétales**

Un « sujet » peut être jugé[27] :

– bon, mauvais (valeur sociale) ;

– bien, mal (valeur morale) ;

[27] *Les mentalités : compréhension et analyse, op. cit.,* p. 12.

- saint, démon (valeur religieuse) ;
- vrai, faux (valeur théorique) ;
- juste, injuste (valeur juridique) ;
- beau, laid (valeur esthétique) ;
- rare, courant (valeur économique) ;
- puissant, impuissant (valeur politique) ;
- agréable, désagréable (valeur sensible) ;
- utile, inutile (valeur pratique) ;
- sain, malsain (valeur vitale).

Ces catégories sont soumises à des « jugements de valeurs » et son intimement reliées au niveau des principes de réflexes évoqué dans les pages précédentes.

Le travail proposé dans cet ouvrage s'est orienté vers la compréhension de ces « jugements de valeurs » construite exclusivement sur la perception personnelle de la personne concernée par la communication. J'ai classé ces valeurs en fonction des différents niveaux de profondeur définissant une mentalité.

Niveau des orientations générales de l'être (les besoins prédispositions complexuelles, les attitudes) :

- puissant, impuissant (valeur politique) ;
- sain, malsain (valeur vitale).

Niveau des représentations (les symboles évocateurs, les images, les significations conditionnées…) :

- juste, injuste (valeur juridique) ;
- rare, courant (valeur économique) ;
- utile, inutile (valeur pratique) ;
- vrai, faux (valeur théorique) ;
- beau, laid (valeur esthétique) ;
- agréable, désagréable (valeur sensible).

Niveau des principes de réflexes (les principes biologiques des instincts, les vérités et les croyances conditionnées, les normes implicites des coutumes, les traditions et les rôles sociaux, les valeurs sociales, les certitudes existentielles) :

– bon, mauvais (valeur sociale) ;
– bien, mal (valeur morale) ;
– saint, démon (valeur religieuse).

La diversité des personnes présentes aujourd'hui dans l'entreprise, et la société en général, nous invite à étudier ces phénomènes internes des mentalités car nous devons communiquer avec des personnes construites sous des modes de pensée et des représentations différents des nôtres.

Si nous considérons la définition de la norme comportementale comme étant « la » conduite de référence, cette référence se rapportant à une organisation, quelle définition pourrons-nous lui donner demain pour décrire une conduite de référence partagée par l'ensemble des communautés appelées à travailler ensemble.

« *C'est par rapport à cette conduite que le groupe social situe alors les autres conduites. Les normes sont le plus souvent informelles et conscientes. Elles sont transmises par l'éducation et la socialisation. L'imitation et la pression de conformisation, en particulier, participent à la transmission des normes. Une société ne peut pas ne pas générer ses normes, c'est-à-dire les manières acceptables et acceptées par tous de se conduire en société. L'existence de normes rend possible la vie sociale fondée sur les échanges, la prévisibilité du comportement social et la cohésion du groupe*[28]. »

Selon Jung, les archétypes sont des images mentales communes à tous les individus, quelle que soit leur culture (par exemple, l'autorité de l'aîné sur les cadets, l'autorité du chef de meute chez les loups).

Si cette théorie confirme la nécessité de préciser des règles et le besoin que les individus ont d'évoluer dans un cadre défini, nous devons y associer les qualités d'écoute nécessaires à l'autorité pour fixer des règles compréhensibles et partagées par tous. Car les individus pourront respecter les règles (ils ont besoin d'un cadre) à condition qu'ils les comprennent et se sentent respectés dans leur identité.

---

28 *Les mentalités : compréhension et analyse, op. cit.*

Par ses valeurs, notre société internationale se trouve souvent confrontée au manichéisme binaire[29] : bien ou mal. À l'origine des jugements de valeurs et des sanctions morales, ce manichéisme revêt une valeur morale qui ne peut être partagée par tous, le bien et le mal étant définis par les principes de réflexe (théorisations ancrées, croyances, religions, certitudes…).

C'est ainsi que nous pourrons retenir pour atteindre les objectifs de RSE.

- **Valeurs sociétales et niveaux de profondeur de l'être**

Niveau des orientations générales de l'être (les besoins prédispositions complexuelles, les attitudes)

– les valeurs vitales (sain, malsain au niveau des conditions d'hygiène et de sécurité) ;

– les valeurs politiques (puissant, impuissant, positionnement géopolitique).

Niveau des représentations (les symboles évocateurs, les images, les significations conditionnées…)

– les valeurs juridiques (juste, injuste lois sociales dans l'entreprise) ;

– Les valeurs économiques (rare, courant, identification des besoins de marchés) ;

– Les valeurs sensibles (agréable, désagréable au niveau des produits et services) ;

– Les valeurs théoriques (vrai, faux au niveau des méthodes) ;

– Les valeurs pratiques (utile, inutile au niveau de la validité et de l'utilité des informations).

La prise en compte des valeurs :

– bon, mauvais (valeur sociale) ;

– bien, mal (valeur morale) ;

– saint, démon (valeur religieuse).

---

[29] Manès (ou Mani), fondateur de la secte des manichéens, né en Perse (mort vers 273), attribuait la création à deux principes, l'un essentiellement bon « Ormuzd », l'autre essentiellement mauvais « Ahriman ».

Traduisant les principes de réflexe des individus, il apparaît essentiel de travailler à la compréhension de ces valeurs pour trouver un point de convergence favorable à la création de valeurs communes de coopération, dans le respect des valeurs de chacun. Nous l’avons étudié précédemment, le niveau des principes de réflexe influence les autres niveaux d’une mentalité et explique les comportements et les attitudes. Ce niveau nous permet de mieux identifier une personne et ses freins cognitifs et d’adopter une pédagogie favorable à son épanouissement personnel et professionnel.

Dans une société donnée, les valeurs religieuses influencent directement les valeurs morales qui, par déclinaison influencent les valeurs sociales. Il serait inadapté de penser vouloir corriger ces valeurs et de les uniformiser sans créer de révoltes. Cependant, l’entreprise étant composée de personnes construites sur des valeurs fondamentalement différentes au niveau des principes de réflexe, il s’avère indispensable de conduire chaque individu vers la définition de nouvelles valeurs sociales compatibles avec leur environnement de travail sans toucher à leurs valeurs religieuses et morales.

La reconnaissance de ces valeurs permet de mieux comprendre les modes de fonctionnement des individus, leurs attitudes et leurs comportements.

Le défi du 21e siècle se trouve là, comment parvenir à créer de nouvelles valeurs dont la combinaison donnera naissance à une nouvelle catégorie : les valeurs sociétales permettant d’atteindre un objectif collectif de développement durable ?

Dès lors, nous pouvons imaginer retracer le schéma des niveaux de profondeur en y ajoutant à chaque niveau les valeurs correspondantes pour trouver, dans le dernier, des attitudes et des comportements, les nouvelles valeurs sociétales.

Les valeurs sociétales pourraient donc se définir comme :

– adopter des comportements adaptés au cadre défini dans l’entreprise ou dans une société donnée (connaissance, acceptation et respect des règles) ;
– définir des objectifs communs ;
– travailler ensemble à l’atteinte de ces objectifs ;
– exclure de la sphère de l’entreprise et de la société tous comportements intimement reliés à nos principes de réflexes (valeurs morales, valeurs sociales propres à un système précis, valeurs religieuses) ;
– respecter les valeurs morales, sociales et religieuses dans la sphère privée des individus, ne pas s’y imposer ;

– essayer de comprendre la valeur ajoutée des principes de réflexes des autres sans les adopter automatiquement (ce qui conduirait à un déni de nos propres valeurs) ;
– permettre à tous d'évoluer et d'améliorer ses compétences sans distinction de catégories sociales, culturelles, ethniques en général.

Niveaux de profondeur et valeurs

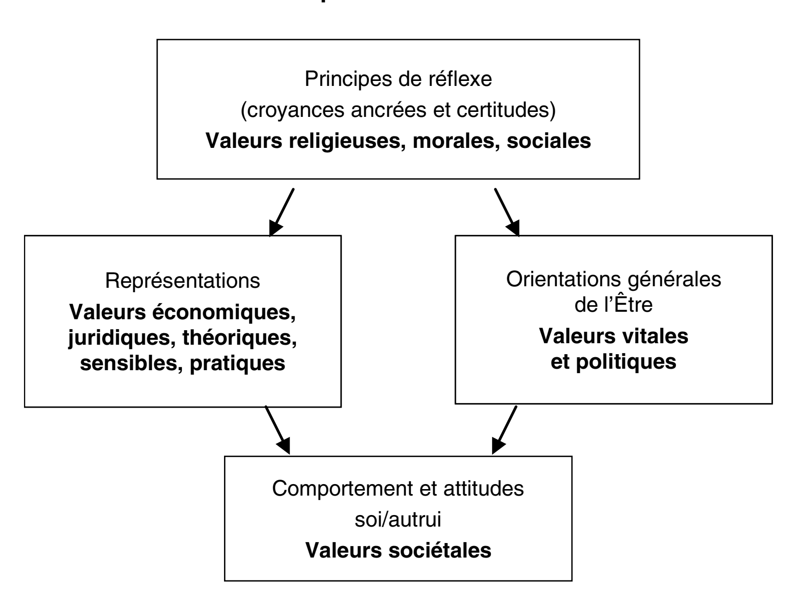


Figure 1.8 Mentalités et valeurs sociétales
(*Source* : Monique Gouiran)

L'indicateur du changement prouvant l'acceptation de valeurs sociétales est dès lors : le comportement dans le groupe visible et mesurable.

Lors de mes interventions auprès des demandeurs d'emploi, je constituais des groupes hétérogènes, tant au niveau culturel (scolaire, universitaire) qu'au niveau ethnique. C'est ainsi que nous recevions dans un même groupe des personnes, hommes et femmes de religions et de cultures différentes, quelquefois opposées depuis des millénaires.

Dès le début du stage nous instituions des règles par lesquelles chacun prendrait la parole et serait écouté inconditionnellement par les autres. Toutes oppositions malsaines auraient entraîné l'exclusion du groupe. Je n'ai eu qu'une fois l'occasion d'appliquer cette sanction en 14 années d'expérience.

Lors de séances de régulation, chaque membre du groupe (25 personnes) expliquait aux autres les usages et les traditions reliés à leurs principes de réflexes, notamment au niveau des rites religieux. Une cohabitation pendant 3 mois permettait à chacun de découvrir l'autre et de l'apprécier. Un projet commun d'insertion professionnelle les soudait durablement. En fin de stage, chaque groupe ethnique préparait un repas, un buffet, composé des spécialités de leurs pays d'origine. Chaque membre du groupe avait trouvé chez les autres des « raisons » de les apprécier et comprenait mieux leurs modes de fonctionnement. Une fois les représentations corrigées, l'entente était cordiale. Beaucoup se sont retrouvés plusieurs années après. Le « ferment » avait pris, le groupe était solide.

Je me souviens d'un jeune d'origine kabyle émerveillé lorsqu'il entendit une chanson de « son pays » traduite et interprétée par un groupe musical corse. Il s'aperçut que les émotions étaient identiques d'une culture à l'autre et était fier de constater qu'une chanson typique de « chez lui » avait contribué à créer un succès ailleurs. Chacun se sentant « accepté » par l'autre, non « jugé », la cohabitation était possible. Il avait suffi de définir des règles et des objectifs communs. Il avait suffi de permettre à chacun de trouver « sa motivation » pour entreprendre « l'effort de changement ».

Toutes les valeurs ci-dessus énoncées influençant directement le quatrième niveau de profondeur de l'Être (le niveau des attitudes et des comportements), nous comprenons mieux la raison des conflits cognitifs et sociocognitifs au sein de l'entreprise et de la société en général.

Nous étudierons, en deuxième partie, la méthode utilisée pour adopter une attitude exempte de « jugement de valeurs », favorable à la compréhension, à la prise de responsabilité partagée et au partage de valeurs sociétales.

Un individu se sentant respecté au niveau de ses principes de réflexes sera prêt à baisser ses défenses et à entreprendre une démarche de compréhension favorable à la couverture de ses besoins fondamentaux (orientations générales de l'être, besoins, évolution) et à ses représentations (compréhension des systèmes).

Dès lors, il s'avère indispensable de corriger nos propres représentations et d'adopter une attitude favorable à la compréhension d'autrui, car si nous fonctionnons nous-mêmes selon un jugement de valeurs construit sur notre propre niveau des principes de réflexes, nos conceptions de « bon et mauvais » et de « bien et mal » se confronteront à celles d'autrui en entraîneront des conflits sociocognitifs néfastes à la création de valeurs sociétales.

- **Les conflits cognitifs et sociocognitifs et le phénomène d'homéostasie**

Les conflits cognitifs et sociocognitifs naissent des freins protection-défense.

Le conflit cognitif marque le blocage personnel d'un individu par rapport à lui-même et s'oppose au principe de congruence (accord avec soi) que nous développerons en deuxième partie.

Le conflit sociocognitif implique la présence de plusieurs personnes. Nous étudierons qu'une personne en état de conflit cognitif peut soit vivre dans le déni d'elle-même et ne s'oppose à rien, soit vivre dans l'opposition constante avec d'autres individus.

L'état d'homéostasie indique un refus de tout ce qui peut être « jugé » comme compromettant l'équilibre admis par les acteurs de l'entreprise. Emprunté à la médecine, le terme d'homéostasie signifie le rejet de tout élément estimé perturbateur à l'équilibre du corps humain. Tout élément nouveau est isolé, phagocyté et rejeté par l'ensemble des cellules constitutives d'un système. Ce phénomène transféré à l'entreprise, indique la résistance au changement. Nous étudierons en deuxième partie de l'ouvrage, la construction de ces conflits et leur influence sur la motivation.

Le conflit sociocognitif sous-tend une interaction sociale. Les représentations de chaque personne diffèrent et entraînent des divergences d'opinion, des conflits ou des blocages.

Bateson avance le mot d'homéostasie et d'autocorrection. Empruntée au langage scientifique, l'homéostasie se rapporte à l'équilibre interne par lequel tout être humain peut tenir « debout ». Dans son approche il développe que tout élément extérieur venant perturber le système interne de chaque individu, ébranle son équilibre homéostatique. C'est ainsi que naissent les conflits, les refus de l'autre, les incompréhensions... Remettre en cause son équilibre homéostatique est douloureux. C'est pourtant la condition essentielle pour évoluer. Secouer cet équilibre constitue un chaos. L'enrichissement de la connaissance d'autrui, permet à chaque individu de se remettre en question et d'évoluer. L'opposition est, cependant, une phase nécessaire pour parvenir à l'individuation. S'il est bien géré par l'animateur, le conflit sociocognitif conduit à une communication en méta-cognition. Le groupe trouve alors des valeurs communes de coopération, chaque membre étant reconnu comme maillon indispensable à la chaîne nécessaire à son fonctionnement. C'est ainsi que nous rentrons en méta-cognition ou en équifinalité car nous partageons des valeurs communes de coopération. Au-delà de l'idéal de tout partager, ce qui impliquerait un renoncement à nos fondamentaux, nous pouvons trouver le « possible » favorisant l'émergence de nouveaux savoirs.

- **La méta-cognition et le principe d'équifinalité**

La méta-cognition ou méta-communication s'installe dès lors que les conflits cognitifs et sociocognitifs sont réglés, expliqués et compris. Cet état de communication sous-tend la capacité à trouver le point de convergence favorable au partage de valeurs communes de coopération.

Le principe d'équifinalité s'oppose à celui d'homéostasie. Équi (équilibre) finalité marque la naissance de nouvelles règles acceptées par tous. Nous avons étudié dans les pages précédentes que le conflit sociocognitif s'avère quelquefois indispensable pour parvenir à une communication en méta cognition (méta-communication).

2.1.3 Diversité des besoins

Outre ces diversités culturelles, il est indispensable d'admettre une indissociable diversité des besoins fondamentaux. En effet, ces besoins ne sont pas identiques à chaque individu, mais sont conformes à une échelle de valeurs correspondant aux orientations générales de l'être par rapport à sa culture et à son environnement.

La notion de cosmogonie (compréhension du monde par un peuple) prend ici toute sa mesure. La société du 21e siècle doit se préparer à élargir sa vision du monde, ce qui implique la volonté de corriger nos propres représentations et d'oser entrer volontairement et courageusement en lien avec d'autres personnes pour tenter de trouver le meilleur accord possible favorable à l'enrichissement et au développement de chacun.

- **Le besoin d'individuation et de différenciation**

« *L'individuation est le besoin de la perception de son individualité comme unique, constante et autonome ; elle correspond à la forme la plus pleine du sentiment d'identité, sentiment qu'a le sujet d'être reconnu dans sa singularité, sa différence et sa spécificité dans une correspondance entre la conscience de soi et ce que renvoie le regard d'autrui. Car le sentiment d'être autonome, distinct et séparé des autres est beaucoup plus lié qu'opposé au sentiment d'être relié aux autres et pris en compte par eux*[30]. »

---

[30] *Psychologie de l'identité, op. cit.*

« *L'individuation détermine une unification avec soi-même et partant aussi avec l'humanité dont chacun porte en lui une parcelle*[31]. »

Le sentiment de se sentir « unique » permet de se sentir soi-même et conduit à la congruence[32]. Il favorise des relations authentiques avec les autres individus du groupe. Sans la conscience de ce processus, l'individu développe des freins « protection-défense ». Le travail présenté dans cet ouvrage, s'est porté sur le déblocage de ces freins afin de permettre à chaque individu de s'engager volontairement dans son projet d'évolution.

Ce besoin d'« individuation » est intimement relié à un besoin de « visibilité ». Se sentir exister, visible des autres. Car les autres confirment que nous existons. N'existe-t-il rien de pire que de ressentir l'impression de ne pas exister, de ne pas être « vu » par les autres ?

L'anonymat (sauf s'il est choisi) isole l'individu dans un monde où il ne peut se repérer. Tous les hommes ont besoin de communiquer. Un individu qui pense : « personne ne me voit, personne ne me différencie » pense « je ne suis rien, je ne suis pas visible, je ne suis pas dans mon clan, on refuse de m'intégrer ». Certains sont forts pour créer ce genre de sentiment. Imbus de leur personne, ils passent à côté d'autres individus sans les regarder, sans même répondre à leurs questions.

L'arrogance tue l'espèce humaine, elle inhibe les humbles et trompe ceux qui la pratiquent en leur donnant l'illusion d'une différenciation qui leur permet d'être grossiers. Cette attitude entraîne la haine, la soumission ou la révolte. Elle empêche la motivation. N'avez-vous jamais ressenti cette impression de ne pas être à votre place ? Si cette impression se traduit en entreprise, ses conséquences sont dramatiques sur la motivation, et par voie de conséquence sur les conflits sociaux et la productivité. Un chef d'entreprise qui salue son personnel avec sincérité favorise leur motivation. Ne sommes-nous pas dans une société où dire « bonjour » paraît quelquefois soupçonnable ? Amusez-vous à dire bonjour lorsque vous rentrez dans une rame de métro. Les gens ne comprendront pas, et vous prendront peut-être même pour un « débile » ou un marginal. Pourquoi notre société condamne-t-elle la courtoisie au profit de l'indifférence ? Sommes-nous contraints à l'isolement ou oserons-nous un sourire, un geste qui favorisera la motivation et le confort moral de tout le monde ?

---

[31] C. G. Jung qui faisait de cette notion le stade ultime du développement de la personne (1953, p. 228).

[32] Trouver le meilleur accord, le meilleur équilibre avec soi-même.

- **Le besoin de dominer**

Le besoin de dominer empêche l'excellence. Ce besoin, souvent inconscient, centré sur le vouloir dominer les autres, empêche l'être exceptionnel qui sommeille en chacun d'entre nous de s'exprimer. Ce besoin est le signe d'une frustration profonde liée au système de référence. Il se loge dans le niveau des principes de réflexe, agit sur les représentations et influence les comportements et les attitudes.

Durant de nombreux siècles les hommes se sont comportés selon le principe de dominant-dominé pour asseoir leur pouvoir. Nous avons pu constater que ce concept de domination a engendré toutes formes d'injustices, de frustration et de rébellion. Par la complexité de ses objectifs multiples, notre siècle nous invite à nous repositionner en matière de domination. Le monde et les êtres humains ne sont plus « dominables » puisque s'inscrivant dans une démarche circulaire interpersonnelle, démarche de laquelle nous espérons pouvoir construire, sur des bases solides, le monde de demain, par le partage du pouvoir et de la connaissance.

L'accès aux informations et à l'instruction nous impose de corriger nos perceptions du pouvoir et nos tendances à la domination. Les individus de ce début du 21e siècle sont de plus en plus « éclairés », cherchent à comprendre et sortent peu à peu des clichés dans lesquels les tenants de la domination les avaient enfermés. Cette correction du besoin de dominer doit s'accompagner d'une longue pédagogie favorable à la correction de nos attitudes, notamment celles dans le dialogue dans nos relations avec autrui. Ce besoin de dominer se retrouve dans une diversité d'individus sans distinction de positionnement social, politique, culturel ou d'origine ethnique. Il est commun à l'espèce humaine. L'homme a besoin de conquête, a besoin d'exercer son pouvoir pour mieux s'ancrer dans son existence.

Nous allons étudier comment nous pouvons utiliser ce besoin d'ancrage pour permettre à l'homme de devenir son propre conquérant et d'acquérir les qualités pour devenir un « guide » pour les autres, quel qu'il soit, dans son environnement personnel et professionnel.

Ce besoin de dominer s'est exprimé au fil du temps, et notamment au 20e siècle sur le rapport avec la nature. Nous sommes aujourd'hui confrontés à nos propres erreurs d'évaluation, la nature reprenant ses droits à chaque fois qu'elle l'a décidé. L'homme est appelé à se relier autant à la nature qu'aux autres hommes, reprenant eux aussi leurs droits dans la volonté de couvrir leur besoin d'exister. Ceci nécessitera une grande humilité et un rapport au pouvoir totalement différent.

- **Le besoin d'utilité**

Nous avons étudié, dans le chapitre 1, le besoin du sentiment d'utilité de la tâche pour déclencher un processus de motivation.

Bien souvent, une personne en déni d'elle-même ne se sent plus utile. Elle perd son autonomie et ne trouve plus de sens à ce qu'elle doit faire.

Dans les entreprises, nous retrouvons des personnes totalement démotivées parce qu'elles sont convaincues que leur rôle n'a aucune importance, qu'elles ne servent à rien, que leur travail peut tout à fait être exécuté par une autre personne.

Lors de mes interventions, il m'est arrivé aussi de rencontrer des personnes qui confondaient l'utilité et l'autorité. « *Si je me sens inutile, je perds mon autorité, donc je ne délègue pas* ».

Le rapport à l'utilité est faussé, dès lors où il est relié à un rapport au pouvoir et à l'autorité. Le pouvoir est un instrument au service de notre besoin d'utilité, il n'est pas au service d'une autorité coercitive, signe d'un besoin de dominance pour rassurer notre ego.

- **Le besoin d'autonomie et le désir d'indépendance**

Si l'autonomie nécessite des efforts, l'indépendance nécessite des moyens. Cependant la notion d'indépendance ne peut exister que vis-à-vis de soi. C'est donc un sentiment.

Nous sommes toujours dépendants de quelque chose ou de quelqu'un. Seule notre capacité d'autonomie, capacité à la congruence, peut nous aider à limiter et à comprendre cette dépendance.

Notre société de consommation a donné l'illusion de l'indépendance à beaucoup d'individus. Nous constatons aujourd'hui que ce désir d'indépendance s'oppose à un manque d'autonomie et provoque de nombreuses frustrations. L'usage de technologies mobiles renforce ce sentiment. Les cadres nomades utilisant ces technologies ressentent souvent un sentiment d'indépendance par rapport à leur N+1 et à leur entreprise en général (organisation du travail, mobilité…). Cependant, ce sentiment est souvent contrarié par la réalité quotidienne : empiétement de la vie professionnelle sur la vie privée, impression de « fil à la pâte », urgence de la prise de décision, isolement dans l'acte professionnel. Il ne peut donc se bâtir que sur un rapport de confiance total permettant aux utilisateurs de ces technologies de pouvoir prendre des décisions en toute autonomie.

Nous étudierons en deuxième partie, les conditions de l'installation de ce sentiment de confiance que nous appellerons, selon les travaux de Carl R. Rogers, la « confiance a priori ». Cette confiance a priori nécessite de la part du manager et de son N–1, l'appropriation des règles, des processus et des méthodes leur permettant de devenir autonomes et de repérer leur degré d'indépendance.

Les notions d'autonomie et d'indépendance sont reliées à celles de responsabilité, de motivation, d'effort et de réalisation de soi. Elles se développent par rapport aux conditions intérieures à l'égard de soi et ne peuvent s'envisager chez une personne en état de conflit cognitif ou sociocognitif. Nous étudierons plus largement ce thème ultérieurement.

- **Le besoin d'être aimé**

Nous l'avons vu, la mobilité conduit, dans nos entreprises et dans notre société, des personnes issues de cultures et de parcours différents. Certaines personnes ne parviennent pas à sortir d'un état de conflit cognitif et sociocognitif. Les écarts entre l'espérance et la réalité face à un marché de l'emploi de plus en plus complexe créent quelquefois des comportements agressifs et des conflits sociaux. Certains diront que ces comportements sont conformes à certaines ethnies, à certaines personnes.

Nous avons constaté que ces comportements agressifs deviennent la composante d'une société multiculturelle sans distinction d'ethnies et malheureusement sans distinction d'âge ; les adolescents étant maintenant concernés par les faits divers.

Il est demandé à ces individus, souvent les jeunes, notamment à ceux qui participent à des violences urbaines, de changer leurs comportements alors que, nous l'avons vu, ceux-ci sont liés à leurs représentations et à leurs principes de réflexes. Ne pouvant couvrir leurs besoins (orientations générales de l'être, individuation et visibilité), ils compensent souvent par des comportements violents qui leur permettent de tenir la « une » des journaux quelques jours, de passer sur les médias, en bref « d'être visibles ». La violence est un moyen de visibilité pour crier au monde : « nous existons ».

En 1996, lors d'un déplacement professionnel en région PACA, je me trouvais dans le métro de Marseille. Lors d'un arrêt, trois jeunes gens sont montés : deux jeunes adultes et un enfant de 11 ans, cigarette en bouche. Les deux plus âgés s'assirent en face de moi et le jeune pré adolescent m'invectiva de façon grossière. De toute évidence, ils attendaient une réplique agressive

de ma part pour agir… J'entrepris un dialogue avec l'enfant de 11 ans, par lequel je me comportais comme une « maman » m'appuyant sur mon expérience personnelle avec mon jeune fils. Je ne le jugeais pas et surtout ne m'appropriais pas ces réflexions. Je pensais à lui et aussi à ce qui pourrait m'arriver si les deux autres s'en mêlaient. Cinq stations plus loin, les deux jeunes adultes dirent à l'enfant : « *arrête d'embêter la dame, on s'en va* ». À ma grande surprise l'enfant agressif et le macho en herbe du départ me demanda « *Madame, est-ce que je peux te faire un bisou ?* ». J'acceptai sa proposition, ils partirent… Aucun incident ne s'était produit. Je suis convaincue que douze années plus tard, cet enfant se souvient et qu'il a appris quelque chose. J'ai appris moi-même que derrière la violence, il y a souvent un grand besoin d'être vu, d'être aimé…

Oserons-nous prononcer ce mot qui traduit encore trop souvent de nos jours une faiblesse : l'amour ? Ne sommes-nous pas tous faits de ce besoin d'aimer et d'être aimé ? Ne nous rend-il pas quelquefois dépendants des autres et n'influence-t-il pas nos comportements ? Nous préciserons qu'il ne s'agit pas de dire : « *Aimons-nous tous dans le travail comme dans la vie* » *:* nous passerions pour de vieux écolos soixante-huitards attardés, totalement déconnectés de la réalité de l'entreprise, mais de dire : « *reconnaissons que nos comportements et nos attitudes peuvent influencer les comportements des autres et qu'un individu agressif est un individu qui souffre dans ses fondamentaux* ». Lui répondre par l'agressivité contribuerait à nous mettre nous même en danger et à amplifier le problème. « Aimer » consiste à regarder l'autre sans a priori, lui faire confiance et le respecter. Osons donc l'art d'aimer en pratiquant une écoute sensible favorable au déblocage des freins et des défenses des autres.

- **Le besoin d'accès au désir immédiat**

La société du 21e siècle a fabriqué de nouveaux besoins. Il nous appartient, aujourd'hui, plus que jamais de trouver un nouvel équilibre entre « le rêve » et le « possible ». Tout autour de nous, la télévision, Internet, les médias en général, nous autorisent à penser que tous nos désirs sont immédiatement accessibles. Les prêts à la consommation, les paiements en plusieurs fois, même pour les personnes bénéficiaires du RMI, leur donnent l'illusion que tous les désirs sont accessibles. Cependant, nous constatons, dans le monde, une paupérisation grandissante. La société de consommation nous incite tous à acquérir le plus vite possible, le produit qui nous différenciera des autres. Aujourd'hui, les individus se trouvent en concurrence au niveau du paraître : ce qui génère de grandes frustrations et de nombreux conflits.

En entreprise, nous mesurons également les conséquences de l’évolution des besoins générés par la société de consommation (souvent reliés à une forte augmentation des besoins financiers), qui entraînent de nombreuses frustrations (conflits cognitifs), favorisent le désengagement au travail, influencent la motivation et l’autonomie des personnes et créent des dépendances néfastes à tout développement personnel.

Conséquence sur les principes de réflexes

La société du 20e siècle a été formatée dans ses fondements mêmes, autour de ces objectifs de consommation. Nous constatons, à ce jour, un taux d’endettement de la plupart des familles françaises, jamais atteint jusque-là. Les personnes concernées par ces endettements sont devenues totalement dépendantes du système.

Aujourd’hui, les entreprises sont appelées à gérer en interne, les angoisses de ces employés, dont les salaires ne suffisent plus pour couvrir les exigences imposées insidieusement par la société de consommation. Mais doivent-elles devenir les otages des conséquences de nombreuses années d’irresponsabilité, par lesquelles on a voulu faire croire que tout le monde disposait des moyens de vivre largement, sans compter, en s’adressant simplement à une maison de crédit ou à une banque conciliante ? Comment sommes-nous, nous-mêmes, responsables de ceci ? Comment expliquons-nous ce besoin de répondre à des normes construites sur le paraître ? Ne voit-on pas aujourd’hui des enfants de 4 ans disposant d’un téléphone portable ? Comment expliquer ces publicités basées sur la compétition entre les jeunes, sur leur marginalisation lorsque leurs vêtements ne correspondent pas à la dernière tendance ? Que devons-nous faire à présent pour persuader nos jeunes générations (et même les plus anciennes) de la nécessité d’apprendre, d’acquérir un métier, de se perfectionner pour se donner les moyens de ses désirs ?

Lorsqu’il est demandé aux individus de se conduire d’une manière responsable, ne devrait-on pas préciser que la responsabilité dépend de l’effort entrepris pour gagner sa liberté individuelle et que la dignité ne dépend pas d’une « virgule branchée » sur une paire de baskets ?

Nous traiterons ici de la notion d’infirmation de soi. Cette notion s’élargit à deux attitudes vis-à-vis de soi et vis-à-vis d’autrui : le rejet et le déni[33].

---

[33] *Psychologie de l’identité*, R. Laing, École de Palo Alto, p. 186.

Le rejet signifie l'opposition à ce « qu'est » l'autre. Le déni de soi s'installe lorsque l'individu est persuadé qu'il ne correspond pas à ce que la société attend, lorsqu'il ne se sent pas utile, lorsque son identité est bafouée. Il ne trouve pas sa place, car il ne correspond pas à l'image attendue par la société. Le déni des autres est provoqué par la représentation que nous nous faisons d'eux, non pas par rapport à ceux qu'ils sont intrinsèquement, mais par rapport à leur appartenance à un « clan », à une « image ».

Cette attitude entraîne une défiance et provoque de nombreux conflits. Nous la retrouvons en entreprise. Il s'agit là d'un phénomène de société. L'entreprise porte donc en son sein des individus se trouvant soit en déni, soit en dépréciation.

Ces attitudes auront des conséquences directes sur les capacités professionnelles et sur la motivation. Il est donc indispensable d'entreprendre des actions correctives, permettant à chaque individu de s'identifier dans sa qualité d'être et non pas par rapport aux exigences de paraître qui lui ont été inculquées.

Ce besoin de désir immédiat influence profondément les représentations et par voie de conséquence les comportements.

Besoin de couvrir « immédiatement un désir » : conséquences sur les comportements et attitudes

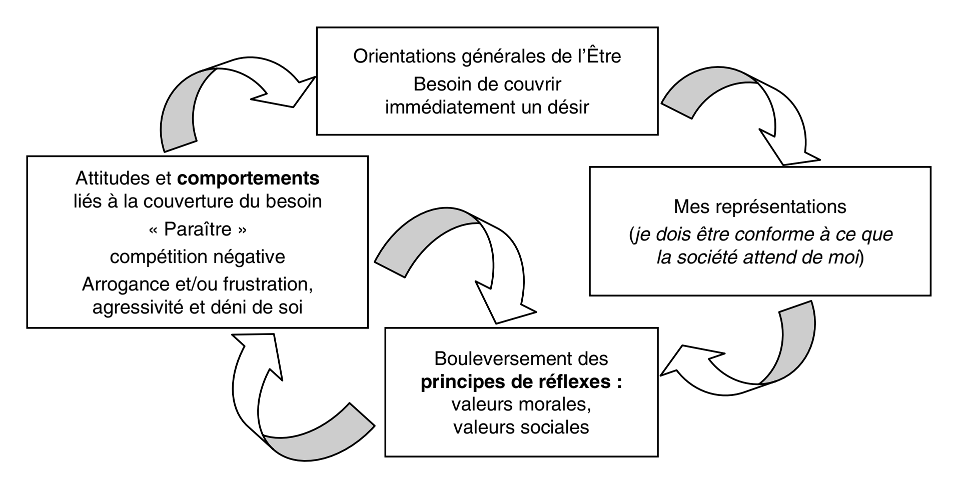


Figure 1.9 Influence des nouveaux besoins sur les valeurs morales et sociales
(*Source* : Monique Gouiran)

Nous mesurons dès lors l'influence néfaste de ce besoin d'accès au désir immédiat sur :

– Le niveau des orientations générales de l'être : besoin de couvrir immédiatement un « désir » au détriment des besoins fondamentaux (besoins primaires : se nourrir, se loger, se soigner, évoluer…).

– Le niveau des représentations : conformité aux exigences de paraître de la société.

– Le niveau des principes de réflexe : nouvelles valeurs primant sur les valeurs fondamentales (morales) : le besoin de couvrir, sur l'instant, le désir immédiat prenant la forme d'une « valeur sociale ».

– Le niveau des comportements : comportements adaptés à la couverture du nouveau besoin (prise de risques non calculée, mise en place de stratégies d'évitement : mensonges, addictions et risques de recours à des substances hallucinogènes pour anesthésier les principes de « réflexes » et agir sans se sentir « coupables »).

J'ai marqué une rétro action entre les « principes de réflexes » et les « comportements » car à ce stade, les comportements de l'individu ne sont plus conformes à ses principes ancrés, d'où un état de « non-congruence », de blocages cognitifs et sociocognitifs.

Identification dans une société virtuelle

Dans notre société, le quoi prend souvent le pas sur le qui. L'homme est un « objet » de consommation, l'homme est affligé d'un seuil d'obsolescence, tel une machine. Notre société a oublié que l'homme est un être vivant en évolution permanente.

Aujourd'hui, nous entendons souvent dire qu'il « faut mettre l'homme au centre du dispositif ». De quel dispositif s'agit-il ? La réponse est généralement, dans « le dispositif de l'entreprise ». Cependant, avant de prétendre imposer cette notion aux entreprises, il m'apparaît essentiel de remettre « l'homme dans le dispositif de la société » et non pas « la société dans le dispositif de l'homme ».

Au début du 20e siècle et les siècles précédents, l'homme était considéré comme une machine, un moyen de production. En cent années, la société a favorisé une évolution de sa mentalité, passant d'une attitude d'efforts et de soumission, à une attitude d'acquis et de revendication.

Si les luttes sociales de 1936 ont permis, fort heureusement, de replacer l'homme dans sa dignité par la couverture de ses besoins vitaux (physiologiques et de sécurité), si elles ont permis la réglementation des temps de travail et accordé les congés payés, nous avons participé, peu à peu et sans nous en rendre compte, à la construction d'un monde imaginaire (société de consommation, illusion de pouvoir tout obtenir sans produire d'efforts). En ce début du 21e siècle, nous sommes face à des attitudes de déni de soi, de consolation virtuelle, de rêves inachevés, d'isolement, d'individualisme, de rapport à l'autre oublié, de rapport à l'autre inventé…

Au moment où nous parlons de la diversité dans toutes ses dimensions, le monde n'a jamais été aussi virtuel, superficiel et arrogant.

Nous assistons également à une vie de remplacement pour certains. Les rencontres sont virtuelles et les vies le deviennent aussi. N'existe-t-il pas des jeux par lesquels nous pouvons programmer la vie idéale que nous souhaitons, notre taille, notre poids, notre âge, notre situation professionnelle, notre pouvoir de l'argent ? Ces jeux contribuent, pour moi, au désenchantement de la valeur intrinsèque de l'homme, à sa destruction, et favorisent la création d'une société irresponsable, suicidaire et incapable de transmettre les valeurs du travail, les valeurs sociales et toutes autres valeurs indispensables pour traverser la vie en homme libre. L'usage de ces jeux ampute, celui qui s'y perd, de toute identité et le conforte dans le déni de lui-même.

En entreprise, j'ai rencontré des salariés qui s'adonnaient à ces jeux, le soir en rentrant chez eux. Ils étaient totalement déconnectés du monde réel. Leur vie de substitution avait pris le pas sur leur vie réelle. Leur identité était complètement usurpée et ne leur permettait plus de s'investir dans un quelconque projet de vie.

Notre nouveau siècle a généré de nouvelles dépendances aussi dangereuses que les modes de management des siècles précédents. L'assimilation ou l'identification à une personnalité virtuelle est pire encore que la soumission à un chef coercitif.

Cette assimilation virtuelle isole totalement l'individu et l'enferme dans le plus profond déni de lui-même. Car, s'il était possible de s'élever contre le chef coercitif, il est difficile de s'élever contre une personnalité virtuelle qui s'installe insidieusement au plus profond de nous-mêmes. Nous connaissons déjà les dégâts psychologiques occasionnés par ce type de « jeux de rôle » ayant conduit des jeunes à devenir des « serial kealer », des « justiciers », des « top modèles »…

L'usage de ces jeux de rôle, en entreprise, s'avère fort inquiétant car si la virtualité d'une situation permet de réagir efficacement, il s'avère souvent difficile d'agir efficacement dans une situation réelle. Une adaptation qui ne favorise pas un partage de valeurs communes, mais impose les valeurs d'un autre système qu'il soit humain ou virtuel, d'un système ne nous appartenant pas, dans lequel nous ne nous reconnaissons pas intrinsèquement provoque immanquablement à court, moyen et long termes des résistances et des rébellions. Par de là le monde, nous constatons, aujourd'hui, que les porteurs de ces « fausses identités », de ces « mauvaises photocopies », déploient quelquefois des attitudes, voire se conforment, ce qui est pire encore, à celles de leurs « normalisateurs ».

2.1.4 Les rapports aux savoirs et au pouvoir et leur influence sur la motivation

- **Le rapport aux savoirs**

Les nouveaux savoirs : réalité ou illusion

Nous l'avons vu dans les chapitres précédents, l'information nous parvient aujourd'hui très rapidement. L'affluence des informations nécessite une capacité de traitement cohérente par l'analyse objective des situations. Les informations pénètrent nos maisons et notre cerveau sans que nous ayons eu le temps de les ordonnancer. Ceci nécessite la capacité à organiser ses idées, trier l'information et également à l'approfondir pour bien en saisir le sens.

L'usage des logiciels de traitement de texte, des tableurs, des bases de données a, entre autres avantages, révolutionné le traitement administratif. Cependant, pour avoir enseigné longtemps en BTS assistante de direction, j'ai pu constater que si mes élèves savaient très bien se servir de l'outil informatique, elles présentaient pour la plupart, des lacunes en orthographe dès qu'il s'agissait de s'exprimer à l'écrit.

Les moyens informatiques devraient nous permettre de nous perfectionner et de raccourcir les délais de traitement. Il est dommage de constater que cet usage est quelquefois usurpé au détriment de la démarche qualité (écrire correctement, présenter un texte…).

Ce rapport à l'informatique a également contribué à diminuer la notion de responsabilité de certains utilisateurs. Nous avons tous entendu une fois ou l'autre, un employé, un cadre, un élève, ou encore un banquier, nous dire : « *ce n'est pas moi, c'est la faute de l'ordinateur…* ».

Aujourd'hui, nous nous trouvons confrontés à résoudre des conflits « socio-cognitifs » entre un individu et un outil ! Jusqu'ici, les conflits sociocognitifs existaient entre deux êtres humains (au minimum). Comment appeler un conflit entre un être humain et une machine ? N'y a-t-il pas confusion sur le rôle et l'identité de l'outil. Je dis identité, car nous assistons à un transfert d'identité vers les machines. Les gens leur parlent, leur demandent d'aller plus vite ou de ralentir, de fonctionner ou de se taire… : le monde virtuel est là. Nous ne devons pas l'oublier pour mettre en œuvre les actions correctives nécessaires à une reprise de responsabilité des individus.

Il est à noter également, le risque de dépersonnalisation générée par un usage mal contrôlé des technologies de l'information et de la communication.

Nombreuses sont les entreprises qui disposent d'un standard électronique. Auparavant, le contact s'établissant entre deux personnes, un dialogue pouvait s'installer.

Aujourd'hui, lorsque l'interlocuteur est une « boîte vocale », l'émetteur se voit privé du moyen de se faire comprendre. Il doit repérer sa demande dans une grille fermée de situations stéréotypées et perd souvent pied devant l'incapacité à cibler sa demande ou sa préoccupation. Rien n'est de plus désagréable, professionnellement que de se retrouver confronté à ce type de situation. La machine virtuelle ne peut pas « communiquer » comme une personne. J'attire l'attention des chefs d'entreprises sur ce sujet.

Comment se positionner sur un marché ou répondre à un service client, si celui-ci ne peut pas obtenir de renseignements de manière responsable et adaptée à sa préoccupation ? Il m'est arrivé fréquemment de me trouver en correspondance avec une boîte vocale qui m'invitait à laisser un message, alors que la messagerie était saturée. Comment se satisfaire de ce type de situation ? Ne sommes-nous pas en phase de confier nos destinés et nos préoccupations à des machines qui ne disposent pas des moyens d'y répondre ? À une époque où nous parlons d'amélioration permanente, comment ne pas s'interroger sur ce genre de pratique ?

Pour corriger ces nouvelles perceptions du rapport à l'outil, ces nouvelles dépendances, il est donc indispensable de conduire chaque individu vers sa responsabilité individuelle.

Ce sera le seul moyen de le replacer au centre du dispositif que nous évoquions dans les pages précédentes, et de remettre les outils à leurs places de moyens pouvant favoriser cette amélioration permanente.

Compétence et incompétence

Compétence

Parmi les nombreuses définitions de la compétence, j'ai retenu celle-ci : « *ensemble de savoir-faire et savoir être tenant compte des capacités cognitives et relationnelles en inter action avec d'autres personnes* ».

Cette définition de la compétence induit un équilibre entre le savoir être et le savoir-faire.

Le savoir être définit ici les aptitudes dans le dialogue ou dans les relations avec autrui, ou encore dans les attitudes, comme nous le verrons en deuxième partie. Il va définir les qualités des relations et contribuer à se guider soi-même, ainsi qu'autrui vers des notions de responsabilité, d'autonomie et de congruence.

Le savoir-faire est relié aux capacités cognitives. Voilà, ici, le centre de notre démarche. Carl Rogers écrivait : « *on ne peut travailler sur le cognitif sans tenir compte de l'affectif* ». Sans le déblocage des freins cognitifs (freins à l'apprentissage), il est inutile d'espérer apprendre quelque chose à quelqu'un. Sans ce déblocage, l'individu est condamné à exécuter des tâches sans comprendre et à recevoir un management directif.

Tout le travail contenu dans cet ouvrage consiste à démontrer comment le déblocage de ces freins cognitifs a favorisé l'apprentissage, réactiver la motivation et contribué à permettre à de nombreux individus d'entreprendre une démarche responsable de développement personnel et professionnel.

Pour exemple, il m'est arrivé fréquemment de devoir enseigner l'informatique ou la comptabilité à des individus novices. La seule vision de l'outil informatique contribuait à bloquer leurs capacités cognitives. Ne le connaissant pas et craignant d'être ridicules, ils se bloquaient et présentaient de lourdes difficultés à s'approprier les principes de l'informatique et de la comptabilité.

Avec mon équipe, nous avons mis en œuvre une méthode pédagogique centrée sur la personne, nous permettant de débloquer ces freins, en tenant compte de l'affectivité de chacun de ces individus. L'usage des représentations ancrées (langues maternelles, exercices favorisant le rejet de leurs ressentis…) et une attitude de « facilitateur », de non-juge, ont permis de le faire et leur ont accordé un apprentissage accéléré.

Ce déblocage des freins cognitifs est indispensable auprès des salariés d'entreprise pour deux raisons. La première est qu'il favorise les expressions

individuelles (participation aux cercles de réflexion, émergence d'idées, co-élaboration de savoirs). La deuxième est que cela permet d'exécuter une tâche beaucoup plus rapidement et avec le minimum d'erreurs possibles. Les séances de formation professionnelle dispensée dans l'entreprise deviennent ainsi plus performantes car les salariés sont prêts à recevoir des informations.

Incompétence

C'est la notion relative à un écart entre les compétences détenues par un individu et les compétences critiques requises par l'entreprise.

Cette définition traduit la responsabilité de l'entreprise face à ses salariés. Cette responsabilité correspond au devoir de connaître les compétences qu'il détient et de le tenir informé de la nécessaire adaptation de ses connaissances aux nouvelles contraintes d'évolution des marchés. L'entreprise doit permettre à chaque salarié d'actualiser ses compétences afin de lutter contre les exclusions générées par l'évolution des métiers et des organisations. Au-delà des compétences techniques, elle doit mettre en œuvre les capacités relationnelles indissociables du discours de gestion des diversités et de lutte contre les discriminations.

- **Être « instruit » au 21e siècle ?**

Durant le 20e siècle, l'illettrisme concernait les populations rencontrant des difficultés dans les savoirs de base : lire, écrire et compter.

Aujourd'hui, nous devons revoir cette définition. Les savoirs de base ne se limitent plus à ces indicateurs. Ils se sont étendus par l'évolution des métiers et des technologies, à la capacité à communiquer en interaction avec d'autres personnes et à utiliser un outil informatique. Peut-on imaginer, à ce jour, un demandeur d'emploi, un étudiant, une secrétaire ou un commercial, ne sachant pas utiliser Internet pour ses recherches ?

Dans les chapitres précédents, nous avons relevé l'influence de l'utilisation de l'outil informatique sur les capacités à rédiger correctement. À présent, nous devons absolument trouver l'équilibre nécessaire à la conjugaison de tous ces savoirs, non pas au détriment de la lecture, de l'écriture ou du calcul, mais pour améliorer encore la communication professionnelle et personnelle.

Les jeunes nous diront qu'il n'est plus nécessaire de savoir compter puisqu'ils utilisent tous une machine à calculer (quelquefois autorisée lors des examens).

Cependant, la capacité à compter ne se limite pas au seul usage des chiffres et de leurs combinaisons. Elle influe sur les capacités à comprendre, à anticiper, à planifier et à distribuer des tâches. La capacité à rédiger correctement favorise l'enrichissement du registre de langage, ce qui contribue à une meilleure communication et à une meilleure gestion des conflits, les mots utilisés étant porteurs du sens précis de la démarche. Cette capacité se retrouve dans les courriers professionnels qui sont encore de nos jours, les meilleurs vecteurs de l'image qualité de l'entreprise. Il est donc indispensable de repenser la notion d'« illettrisme », non pas en termes d'individus marginalisés ne sachant ni lire, ni écrire, ni compter, mais en étendant cette notion à un ensemble plus adapté aux évolutions des savoirs de base de notre temps.

Le terme même d'« illettrisme » devrait être corrigé, car il est porteur d'un sens extrêmement négatif. Les individus en situation d'illettrisme n'osent généralement pas signaler cette forme de « handicap », car le mot même d'« illettré » sonne comme un jugement de valeur et marginalise ceux qui en sont qualifiés. J'ai noté, que ces individus mettaient en place un système de défense d'auto handicap afin de camoufler leurs manques en savoirs de base. Certaines personnes improvisent des stratégies d'évitement du type : mauvaise vision, donc impossibilité de lire, maux de tête, oublie des lunettes, refus d'utiliser l'outil informatique…

Je préfère utiliser la notion d'« efficacité personnelle et professionnelle » beaucoup mieux acceptée par l'ensemble des individus.

- **Les modèles d'enseignement et leur influence sur l'apprentissage**

Depuis 1978, les recherches sur la notion de conceptions préalables ou représentations initiales permettent aujourd'hui de distinguer trois grandes positions en éducation[34] : le modèle transmissif, le modèle comportementaliste et le modèle socioconstructiviste.

Le modèle transmissif

L'instructeur n'accorde aucune autonomie de compréhension au participant. Il ne mesure pas ses capacités d'appropriation durant l'acte d'apprentissage, il se contente de vérifier par des applications, le degré de compréhension de l'apprenant.

---

[34] *Source* internet : gamosse.free, analyse et commentaires de Monique Gouiran.

Cette attitude peut conduire l'apprenant à un repli sur soi et à le conforter dans ses convictions d'inaptitude à apprendre. « *L'apprentissage résulte d'une suite de conditionnements "stimulus-réponse". Les connaissances sont définies en termes de comportements observables attendus en fin d'apprentissage.* »

Le modèle comportementaliste

L'enseignant attend une réaction permettant de se voir confirmer l'appropriation de l'information par l'apprenant. Il définit les indicateurs qui, selon lui, confirment ou infirment cette acquisition. L'apprenant se voit, soit récompensé, soit censuré en fonction de son degré d'apprentissage. Ce comportement peut provoquer des blocages. Il peut être comparé au management par le pouvoir de récompense par lequel l'instructeur attend une attitude conforme à ses propres représentations. Si l'apprenant ne rend pas la bonne réponse ou s'il n'adopte pas le bon comportement, il est sanctionné. Cela implique un jugement de valeur de la part de l'instructeur et ne lui donne pas l'occasion de remettre en question son mode de transmission du savoir. Or, si l'apprenant n'a pas compris et ne s'est pas approprié l'information, le rôle de l'instructeur est de chercher à en repérer les causes : manque d'attention, registre de langage non adapté à la compréhension de l'apprenant, handicap freinant les capacités d'écoute (capacité auditive, vision) degré d'alphabétisation et autres problématiques internes bloquant la concentration, empêchant la mobilisation de l'attention, ou encore, conflits non communiqués dans le groupe.

Le modèle socioconstructiviste

Cette pédagogie est centrée sur l'apprenant. C'est l'élève qui apprend par l'intermédiaire de ses représentations. Les conceptions initiales ne sont pas seulement le point de départ et le résultat de l'activité, elles sont au cœur du processus d'apprentissage.

Cette pédagogie nécessite un instructeur formé aux principes de l'écoute empathique. Il maîtrise les concepts de congruence et les transmet aux participants. Il devient facilitateur et s'identifie au groupe. Il évolue lui-même au contact des participants et permet à chacun d'évoluer. Il dispose d'un pouvoir d'identification car il est reconnu par le groupe comme un vecteur favorable à l'enrichissement collectif, il pratique un management de type participatif et accroît par là même l'autonomie et la volonté d'apprendre des participants qui deviennent acteurs de leur formation.

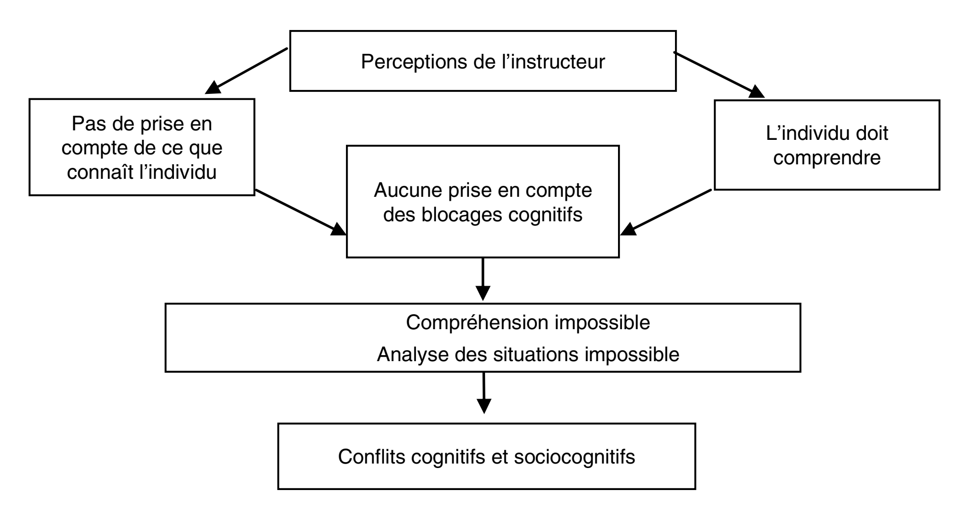


Figure 1.10 Effet des modèles transmissif et comportementaliste sur les conflits cognitifs et sociocognitifs
(*Source* : Monique Gouiran)

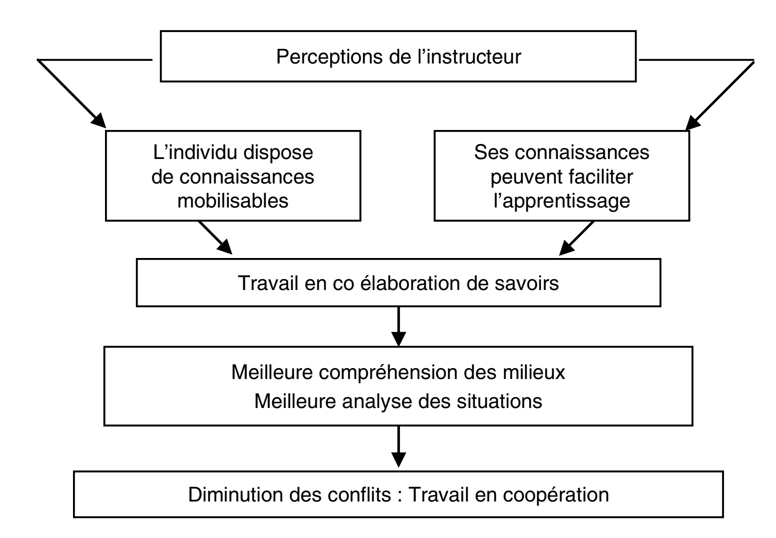


Figure 1.11 Effets du modèle socioconstructiviste sur les conflits cognitifs et sociocognitifs
(*Source* : Monique Gouiran)

2.1.5 Le rapport au pouvoir et à l'autorité :

Certains cadres ne sont pas prêts à entreprendre pour eux-mêmes, le changement souhaité pour leurs subordonnés. Il m'est arrivé de rencontrer des tops managers dont la demande de formation portait sur la motivation des équipes, convaincus que leurs subordonnés étaient « nuls », voire irrécupérables.

Ces managers ne se sentaient pas concernés par le besoin d'évoluer et de se remettre en question. Leur management restait directif, il était donc inutile d'entreprendre une quelconque action de formation auprès de leurs N–1. D'autres étaient intéressés par la démarche, mais estimaient que leurs cadres n'étaient pas prêts. Ils composaient, dépensaient beaucoup d'argent dans des programmes de formation qu'ils pensaient « ne pas trop contrarier leurs cadres ». Ils n'osaient simplement pas se remettre eux-mêmes en question. Les acteurs de l'entreprise s'épuisaient, les communications interpersonnelles s'aggravaient, la qualité des tâches n'était pas satisfaisante. En ménageant les susceptibilités, ces managers amplifiaient les problèmes car ils manquaient d'autorité dans l'intention de changement.

Au moment d'une restitution, un top manager me dit un jour : « *Vous croyez que c'est responsable ça ?* ». Il parlait de ses N–1… Il avait toujours refusé d'entreprendre, pour lui-même, une démarche de formation. En fait, il avait peur de voir son autorité bafouée en acceptant de se remettre en question. Le résultat fut qu'il ne resta que six mois dans l'entreprise, car son attitude coercitive soulevait des frustrations et des rébellions.

Si toute collectivité humaine est encadrée par une hiérarchie et qu'une autorité s'y exerce, nous sommes contraints aujourd'hui, pour répondre aux enjeux sociétaux du 21e siècle, d'évoluer vers une société fondée sur l'acceptation du dialogue qu'il soit social ou professionnel. Nous assistons à la fin d'un ordre social basé sur l'autorité (Mendel) et sommes invités à gérer les diversités plurielles identifiées dans l'entreprise par la non-directivité afin de conduire chaque individu vers plus d'autonomie et plus de responsabilité.

Dans les pages précédentes, nous avons constaté qu'il était essentiel, pour débloquer les freins cognitifs, d'adopter une pédagogie centrée sur la personne. Le management non-directif s'impose aujourd'hui comme la solution à la réussite des enjeux de notre temps. Nous entrons dans une nouvelle ère fondée sur la compréhension des systèmes. Nous sommes contraints à faire évoluer nos mentalités en acceptant de mettre en place, au sein même de nos milieux respectifs, une démarche favorisant l'esprit critique de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et de la société : démarche nécessaire à la création de nouveaux savoirs et à la création de valeurs communes de coopération.

« *En responsabilisant les autres, un leader ne diminue pas son pouvoir, au contraire, il peut le renforcer – ce qui sera encore plus vrai si l’ensemble de l’entreprise fonctionne mieux* », Rosabeth Moss Kanter[35].

2.1.6 La perception du modèle de management occidental

Les concepts du management occidental s’appliquent encore à l’heure actuelle comme uniques « modèles à suivre de la pensée managériale » dans tous les territoires historiquement conquis, que ce soit dans ce que l’on nomme aujourd’hui départements, territoires d’outre-mer, ou dans les anciennes colonies d’Afrique et d’ailleurs devenues indépendantes. Cette vision restreinte du management ne tient pas compte des spécificités des peuples outre-marins et s’appuie essentiellement sur des théories aussi vieilles que le Code Napoléonien qui n’ont plus lieu d’être en ce début de 21e siècle. Encore plus étrange est cette propension à s’assimiler à ces pensées, prises comme modèle managérial enraciné dans les consciences et érigé comme véritable valeur. Je constate, lors de mes déplacements que les peuples outre-marins recherchent une autonomie, voire une indépendance en s’appuyant dans leur démarche managériale sur les mêmes principes que ceux de leur ex-conquérant.

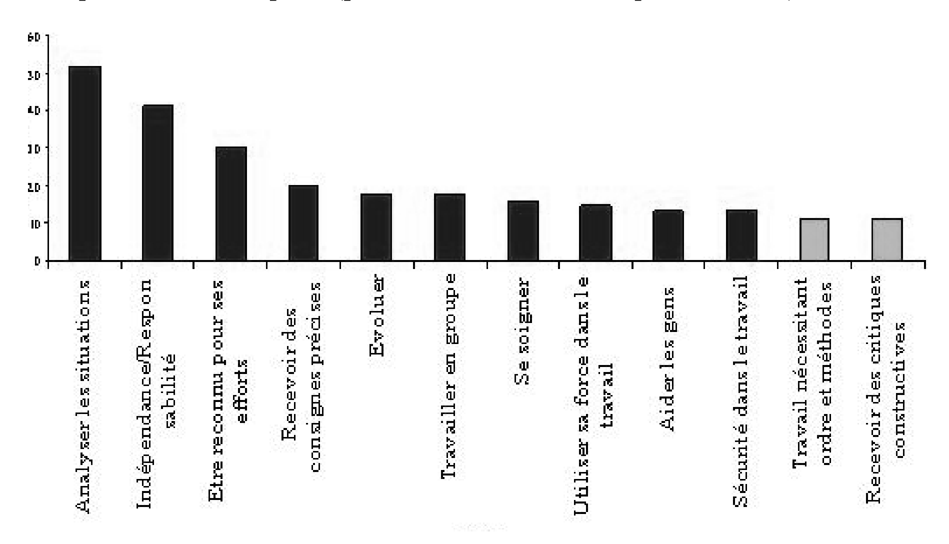
Le modèle de management occidental rencontre toujours beaucoup de succès et je constate encore aujourd’hui, que la plupart des décideurs préfèrent se référer à tout « ce qui vient de métropole » surtout de « Paris », comme s’il s’agissait d’une garantie de qualité, d’une envie de ressembler à… Comme si pour s’identifier, certains avaient encore besoin de prendre le profil de ceux qui les ont éloigné longtemps du management, peut-être inconsciemment, pour s’assurer que le pouvoir a changé de mains… qu’ils sont capables de développer les mêmes compétences, se reconnaître dans le miroir où se reflète encore l’image de l’ancien conquérant, non plus derrière lui mais à sa place, miroir sans tain derrière lequel ils craignent le regard de ceux qui « savent », qui les jugent et leur accordent, ou pas, leur nouvelle liberté. Cette illusion entraîne aujourd’hui, ici même où les hommes se sont sortis de l’outrage de la soumission, une arrogance identique à celle qu’ils ont combattue. Qui osera créer un modèle antillais de management ? Comment pourra-t-on parler de développement durable, de management environnemental (ISO 14001), si cette notion est reliée à l’exclusive pensée managériale occidentale et ne tient pas compte des particularités de ses environnements humains, économiques, culturels et environnementaux ?

---

[35] *Toutes les théories du management, op. cit.*, p. 203.

2.1.7 Le besoin de comprendre : une valeur émergente

Ceci est le résultat d'une étude sur les valeurs et l'émergence du besoin de comprendre en entreprise (public issu de la masse opérationnelle).



Valeurs professionnelles et critères de motivation
Figure 1.12 Graphique de l'émergence des exigences professionnelles : étude
(*Source* : Monique Gouiran)

Commentaires du graphique

Groupe constitué de 127 personnes (managers de proximité, délégués syndicaux, délégués du comité d'entreprise et opérateurs de terrain).

Société du secteur de l'environnement, en démarche ISO 9001.

– Valeur n° 1 : Analyser les situations. Cette valeur correspond à l'envie de « comprendre » les systèmes et à trouver des solutions avant d'agir.

– Valeur n° 2 : Indépendance dans le travail, responsabilité. Recherche de responsabilités, confiance réclamée au supérieur hiérarchique.

– Valeur n° 3 : Être reconnu pour ses efforts. Besoin d'identification, besoin de reconnaissance et besoin d'utilité.

– Valeur n° 4 : Recevoir des consignes précises de travail. Valeur reliée aux valeurs n° 1 et n° 2 (comprendre et pouvoir travailler en toute autonomie, travailler avec un N+1 cohérent et précis, donnant des explications compréhensibles par tous).

– Valeur n° 5 : Évoluer. Revendication de vouloir continuer à apprendre, à évoluer dans sa vie et dans son travail.

– Valeur n° 6 : Travailler en groupe. Besoin de partager des responsabilités et de se retrouver avec d'autres personnes et besoin de bonnes relations dans le groupe.

– Valeur n° 7 : Se soigner. Besoin impératif de travailler en sécurité et de répondre à la couverture des besoins physiologiques.

– Valeur n° 8 : Utiliser sa force dans le travail. Valeur marquant la volonté de mettre son énergie au service de la tâche confiée.

– Valeur n° 9 : Aider les gens. Là encore, conformément à la valeur n° 3 nous constatons un besoin de se « sentir utile » pour autrui. Les personnes interrogées étaient très sensibilisées aux notions de protection de l'environnement (démarche de développement durable).

– Valeur n° 10 : Sécurité dans le travail. Valeur reliée à la valeur n° 7, besoin de travailler dans des conditions d'hygiène et de sécurité maximales et reliée également à la notion de « salaire » pour la couverture des besoins de sécurité.

Nous retrouvons ici les valeurs correspondant à l'enclenchement du principe de motivation.

Reprenant les travaux de Frédérik Herzberg sur le management démocratique, j'ai étudié les points suivants :

1. Les critères de motivation sont dépendants de :

– l'utilité de la tâche ;

– la notion de responsabilité sur la tâche ;

– les possibilités d'évolution personnelle ;

– la nature de la tâche.

Nous nous apercevons, que les 127 personnes accompagnées ont choisi pour valeurs premières :

Les critères de satisfaction nés de la tâche : valeurs n° 1, n° 2, n° 5, n° 8 et n° 9.

Ces valeurs correspondent à :

– l'utilité de la tâche ;

– la notion de responsabilité sur la tâche ;

– les possibilités de croissance personnelle.

2. Les critères d'insatisfaction sont dépendants de l'environnement de la tâche :

– les conditions de salaire ;

– les conditions d'hygiène et de sécurité ;

– les relations avec les supérieurs hiérarchiques ;

– les relations avec le groupe de travail.

Nous nous apercevons que les 127 personnes accompagnées ont choisi :

Les critères d'insatisfaction nés de l'environnement de la tâche : valeurs n° 3, n° 4, n° 6, n° 7 et n° 10.

– En valeurs n° 3 et n° 4 : les relations avec le N+1.

– En valeur n° 6 : les relations avec les collègues de travail.

– En valeurs n° 7 et n° 10 : les conditions de salaire, d'hygiène et de sécurité.

Cette étude permet de constater que :

– Les premières exigences professionnelles concernent un besoin d'identification et de reconnaissance en qualité d'individu responsable.

– Les exigences professionnelles suivantes concernent la nécessité de couvrir les besoins physiologiques (santé) et de sécurité (salaire).

– Les clichés de masse opérationnelle « irresponsable » et uniquement intéressée par les conditions de salaire, semblent ici, peu appropriés.

Le constat, souvent observé durant 20 années d'exercice, en France métropolitaine et dans les DOM est le suivant. Les salariés d'entreprises se retournent vers les revendications sociales lorsque :

– Les conditions nécessaires à la motivation ne sont pas réunies (utilité, responsabilité, possibilité d'évolution).

– Les conditions d'hygiène et de sécurité ne sont pas satisfaisantes.

– Les conditions de salaire ne permettent plus aux salariés de se projeter dans un projet professionnel (évolution) et dans un projet personnel (besoins financiers adaptés aux contraintes de notre temps).

Les valeurs retenues en 3e et 4e positions confirment la place prépondérante des relations interpersonnelles et son influence dans la motivation des hommes. Des relations conflictuelles aiguisent lourdement les notions de responsabilité et d'autonomie. Des conflits dans le groupe ou avec le N+1 génèrent, dans la plupart des cas, des résistances aux changements par des comportements préjudiciables à l'équilibre de l'entreprise. Nous traiterons en seconde partie de cet ouvrage de l'approche utilisée pour favoriser des relations interpersonnelles constructives sur l'ensemble de l'axe hiérarchique. La troisième partie présentera des cas concrets d'entreprises mettant en évidence les causes de la résistance au changement et les moyens utilisés pour les corriger afin d'identifier les « freins » à l'évolution et les atouts permettant de « vivre » les valeurs portées en 1re et 2e positions de manière à ce qu'elles ne demeurent pas au stade de « l'intention » mais à celui de la « réalisation ».

3
L'éthique sociétale au cœur de la RSE

Ce chapitre constitue la conclusion de la première partie.

« *Tout état de communication est symétrique ou complémentaire selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence* » (Watzlawick).

L'éthique est définie comme la « science de la morale ». La déontologie définit l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent l'exercice d'une profession : éthique professionnelle.

Nous avons étudié précédemment l'influence des valeurs construisant un système de référence sur les comportements. Nous nous souvenons que les « valeurs morales » entraînent souvent des jugements de valeur et des conflits sociocognitifs. Quelle définition donner à l'éthique en ce début de 21e siècle ?

Ne devons-nous pas nous orienter vers une notion de l'éthique en tant que science des valeurs sociétales ?

Les valeurs sociétales se définissent comme nous venons de l'étudier, par des comportements équilibrés, compréhensibles et admis par l'ensemble d'un groupe constitué de valeurs morales différentes par rapport à un système donné.

La création d'une éthique sociétale (éthique + code de déontologie) dans l'entreprise nécessite de définir des orientations acceptées et comprises par tous les salariés, donc de créer une éthique déontologique construite sur les droits et les devoirs de l'entreprise et du salarié pour répondre aux objectifs sociétaux étudiés dans cette première partie.

Une éthique d’entreprise définit donc :

- La définition des règles sociétales.
- La création de valeurs communes de coopération.
- L’adhésion à ces valeurs.
- Le comportement conforme à ces valeurs.

S’agissant d’individus construits sur des valeurs différentes, il est indispensable d’apprendre à trouver le point de convergence favorable à la création de valeurs communes de coopération permettant à chacun de sortir de la confusion et d’aller vers l’autonomie.

Avant même de penser comprendre « les diversités », les individus concernés par ce mouvement, qu’ils soient chefs d’entreprises, managers, formateurs, enseignants ou accompagnateurs sociaux devront indéniablement apprendre à gérer leur propre ressenti, de manière à établir une relation authentique favorable à la compréhension et à l’évolution des apprenants.

Cette aptitude à la compréhension empathique se décline en tous milieux et en toutes circonstances comme la garantie d’établir une communication efficace permettant non seulement de diminuer notablement les conflits internes et externes, mais de générer une dynamique décisionnelle et comportementale favorable à l’épanouissement des hommes, et par voie de conséquence à l’amélioration de la société en général.

Partie II

Comprendre et se comprendre pour agir : l’approche « Renforcer pour construire »

4
L’approche « Renforcer pour construire »[36]

4.1 Besoins identifiés

4.1.1 En entreprise

- **Auprès des managers**

– être reconnus dans leur rôle de manager (N+1, subordonnés) ;

– comprendre les objectifs de l’entreprise et leurs évolutions ;

– être partie prenante dans la définition des objectifs ;

– évoluer dans l’entreprise ;

– fédérer des équipes autour du projet d’entreprise ;

– motiver les équipes et les rendre opérationnelles ;

– accroître le degré d’autonomie des collaborateurs ;

[36] Pour l’approche « Renforcer pour construire », l’auteur a reçu un master II en sciences du management, spécialité ressources humaines sur l’intégralité des modules du diplôme, de la part de l’IAE de l’Université de Corse, en juin 2006, dans le cadre de la validation des acquis et des expériences (VAE). En 2005 et 2006, elle fut présentée dans le cadre du colloque international sur les diversités organisé par l’Université de Corte, Pasquale Paoli. Approche modélisée par l’agence nationale de lutte contre l’illettrisme (ANLCI) en 2005 au forum permanent des pratiques des pays francophones. Dispensée en formation de formateurs. En 2006, échange de pratique avec le ministère de l’Emploi et de la Formation professionnelle de Québec.

– pouvoir déléguer et se consacrer aux tâches relatives à leur fonction ;
– corriger les résistances au changement ;
– créer des valeurs communes de coopération ;
– mobiliser les équipes sur l'atteinte des objectifs.
– convaincre les équipes de faire remonter des informations terrain importantes ;
– faire comprendre et respecter les consignes de travail ;
– gérer les conflits.

- **Auprès des subordonnés**

– être reconnus dans leur rôle ;
– se sentir utiles et responsables sur la tâche ;
– pouvoir apprendre et comprendre ;
– évoluer dans l'entreprise ;
– couvrir leurs besoins physiologiques et de sécurité ;
– travailler dans des conditions d'hygiène et de sécurité satisfaisantes ;
– percevoir un salaire satisfaisant proportionnel à la tâche et à la responsabilité confiée ;
– disposer des outils nécessaires pour accomplir leur travail (bon état de marche) ;
– recevoir et comprendre des consignes de travail clairement définies ;
– connaître et comprendre les objectifs de l'entreprise.

4.1.2 Auprès des publics en recherche d'emploi

- **Auprès des étudiants**

– trouver un emploi conforme à leur cursus ;
– appliquer en entreprise les théories acquises durant leurs études ;
– se perfectionner par l'expérience professionnelle ;
– participer au développement de l'entreprise ;

– participer aux cercles de réflexion ;
– acquérir une expérience professionnelle à forte valeur ajoutée ;

- **Auprès des demandeurs d'emploi (hors circuit scolaire)**

– acquérir des compétences techniques favorables à leur reclassement ;
– contractualiser un emploi durable ;
– s'inscrire dans un projet de vie et dans un projet professionnel ;
– retrouver leur dignité.

4.2 Besoins et motivations

Les points d'observation cités ci-dessus permettent d'analyser les besoins communs à diverses catégories socioprofessionnelles. Il s'agit du besoin :

– de se projeter durablement dans la vie et dans le travail ;
– de reconnaissance et de différenciation ;
– de communiquer et de se faire comprendre ;
– de partager des objectifs communs ;
– de participer durablement à la construction d'un projet collectif de développement.

Une fois ces besoins identifiés, nous nous apercevons qu'ils ont tous trait à un « sentiment », celui de se sentir utile, de s'engager, d'être respecté, d'exister en qualité d'homme ou de femme acteur de sa destiné. Le rapport au travail est donc relié à la couverture d'un besoin affectif, d'une émotion.

Carl R. Rogers précisait, dans ses travaux sur la relation d'aide mutuelle : « *On ne peut travailler sur le cognitif, sans tenir compte de l'affectif* [37] ».

Dès lors, j'ai conduit mes travaux à partir de cette règle et me suis demandée comment « tenir compte de l'affectif » pour débloquer les freins cognitifs (freins à l'apprentissage) générateurs de conflits internes (personnels) et externes (interpersonnels). Dès le premier jour des stages, il m'apparut nécessaire de faire préciser par chacun des participants, les raisons justifiant « qu'ils se lèvent chaque jour pour venir travailler ».

---

[37] *Le développement de la Personne,* Dunod, 1998.

Le fait de se rendre à un travail nécessite un « effort ». Je me posais alors la question de savoir qu'elle motivation se cachait derrière cet effort. J'obtenais les réponses suivantes :

- *j'y suis obligé ;*
- *j'ai besoin de travailler ;*
- *j'ai besoin d'argent ;*
- *il est normal de travailler ;*
- *j'ai des projets ;*
- *j'aime ce que je fais ;*
- *je participe par mon travail à « tel » projet collectif (environnement, par exemple) ;*
- *j'ai toujours voulu être « chef » ;*
- *je dois nourrir ma famille.*

Je reprenais les réponses une à une et demandais à chacun de m'expliquer les raisons de son positionnement face au fait qu'il « se levait chaque jour pour venir travailler ».

Outre le fait que l'on soit obligé de travailler pour gagner sa vie dignement, et qu'il n'y a pas d'autre choix pour gagner de l'argent et être respecté et que cela soit normal, j'obtenais les causes suivantes plutôt, en termes de besoin, à savoir, besoin :

- de travailler : ne pas rester inactif, se sentir utile ;
- d'argent : couvrir les besoins physiologiques et de sécurité pour soi-même et sa famille, mais aussi pour faire face aux frais subtiles générés par la société de consommation ;
- d'aimer « ce que l'on fait » : trouver du plaisir dans le travail ;
- de participer à un projet collectif : couvrir le besoin d'utilité publique et s'engager dans un développement durable ;
- « d'être chef » : besoin d'avoir des responsabilités mais aussi besoin de dominer et de se différencier par rapport aux autres ;
- de nourrir sa famille : engagement responsable face aux charges familiales.

Je reprenais les causes une par une et conduisais le groupe vers la réflexion suivante : « *Pensez-vous que pour gagner de l'argent vous n'avez pas d'autres choix que de travailler ?* »

À cette question, la réponse unanime était : « *oui* ».

Je précisais : « *Il existe pourtant d'autres manières de gagner de l'argent sans avoir à se lever tous les matins. Citez-moi d'autres manières d'obtenir de l'argent* ».

Les réponses étaient :

– jouer au loto ;

– faire un braquage de banque ;

– voler à « la tire » ;

– vendre des produits illicites.

Les autres solutions proposées, je leur demandais ensuite pourquoi ils n'avaient pas choisi l'une de ces solutions. À l'unanimité la réponse était :

– jouer au loto est hasardeux (pas de certitude de gagner) ;

– avoir une activité répréhensible par la loi est dangereux (on ne veut pas aller en prison) ;

– ces solutions ne correspondent pas à nos valeurs morales.

Ceci étant posé, il m'était facile de leur proposer une autre réflexion : « *Si je comprends bien ce que vous me dîtes, le fait de travailler correspond à la couverture de vos valeurs morales. Vous avez donc fait un choix* ».

Je les mettais devant leurs propres réflexions et les rendais responsables de ce choix. Celui qui avait précisé « *parce que je n'ai pas le choix* » mesurait à ce moment là qu'il avait déjà fait un choix, celui de gagner sa vie dignement en conformité avec ses valeurs.

Ceci étant posé, je pouvais continuer mon intervention, chaque membre du groupe se reconnaissant responsable dans son choix. Je proposais ensuite le modèle suivant pour « élever » leur réflexion par rapport à leur motivation.

« *Vous êtes donc tous des hommes responsablement engagés dans le respect de votre dignité et ne souhaitez pas vivre dans l'illégalité. Ce travail que vous réalisez chaque jour, quelle valeur lui donnez-vous et en quoi constitue-t-il un outil pour servir vos projets personnels et vos projets professionnels ?* »

Je dessinais, au paper board, le schéma ci-après.

Valeur du travail : un outil pour couvrir des projets personnels et professionnels

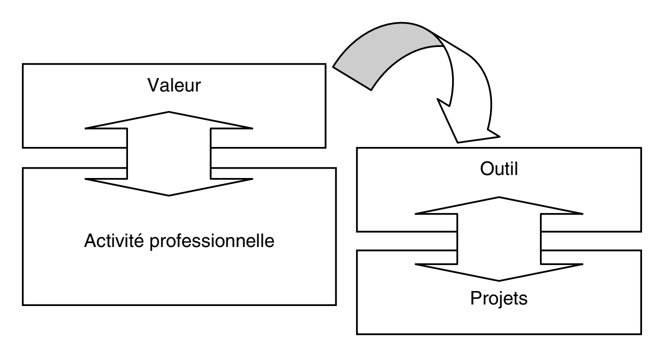


Figure 4.1 Valeur au travail et projets

À cette question, j'obtenais plusieurs réponses :

– Projets personnels : construire ma maison, acheter une maison, voyager, m'acheter des bijoux, rembourser mes dettes…

– Projets professionnels : évoluer dans mon travail, partir travailler ailleurs, garder mon emploi le plus longtemps possible…

Je précisais enfin : « *Si nous nous sommes bien compris, cet "outil travail" peut vous permettre de vous réaliser. Pensez-vous qu'il soit digne de recevoir votre respect, et en quoi vos propres attitudes dans ce travail peuvent-elles compromettre la réalisation de vos projets ?* »

Les réponses ne tardaient pas :

– « *Si je ne fais pas bien mon travail je risque de le perdre et de perdre mes projets.* »

– « *Si je perds mon travail, je perds ma dignité.* »

Dès lors, nous pouvions entreprendre l'apprentissage de principes favorables à l'amélioration permanente et à la correction des résistances au changement.

Les projets personnels et les projets professionnels étant intimement reliés par la notion de « valeurs », l'activité professionnelle étant maintenant perçue comme un « outil » permettant de couvrir ses propres projets, je pouvais orienter le groupe vers l'identification des valeurs personnelles servant de référence dans le travail et les exigences professionnelles permettant de se sentir « à l'aise dans le travail ».

Ces exercices portant sur le niveau des « principes de réflexe » étudié en première partie, permettaient de dresser un « profil sociétal » du groupe et de travailler dès lors sur les concepts de « motivations ».

Intrigué par ce premier travail qui leur avait permis de se repositionner face à leurs projets de vie, chaque participant était maintenant à l'écoute de la suite de l'intervention. Ils avaient pris part aux réflexions, s'étaient exprimés selon la règle établie en début d'intervention, l'un après l'autre, sans couper la parole à celui qui s'exprimait. Ils étaient devenus acteurs de la formation, étant pour ma part un guide dans leurs réflexions sans influence et écoutant leurs réponses sans aucun jugement de valeurs et sans aucune interprétation.

Ce comportement favorise la tolérance dans le groupe et rassure les participants qui ne se sentent pas « jugés ».

Nous avons étudié, au premier chapitre, les quatre niveaux de profondeurs expliquant les phénomènes psychologiques définissant les motivations.

Le travail qui va suivre présente la méthodologie utilisée pour parvenir à la modification durable des comportements en re travaillant d'abord sur le niveau des « représentations », puis celui des « orientations générales de l'être » afin de faire évoluer le niveau des « principes de réflexe ».

4.3 Concepts et méthodologie

Les objectifs sont les suivants :

– identifier la personne ;
– la comprendre ;
– lui permettre de « se » comprendre et de comprendre ;
– lui permettre de s'engager volontairement ;
– lui permettre de mesurer sa propre performance.

4.3.1 Le niveau des représentations

- **Identifier la personne**

Nous avons noté dans le chapitre 2, les effets déclenchés par les jugements de valeurs (valeurs morales) sur la motivation des individus et la création des conflits.

Ayant défini, avec le groupe, le projet personnel et le projet professionnel, ainsi que les valeurs y étant associées, j'utilise la logique de la méthodologie de résolution de problèmes (qui, quoi, où, quand, comment, pourquoi, combien) plus connue sous le sigle QQOQCPC, afin de permettre à chaque individu de mieux structurer sa réflexion. Avant d'initier un groupe à cette méthodologie jugée très rationnelle par beaucoup d'auteurs, il s'avère indispensable de :

1. Définir l'objet de la réflexion le « quoi », c'est-à-dire de permettre à la personne de bien repérer le sujet de sa réflexion (projets). Pour ce faire, je demande aux participants d'incrémenter leurs projets et de les classer dans un ordre de priorité. À cet effet, j'utilise l'outil de gestion du temps et d'ordonnancement des tâches plus connu sous le sigle de réseau PERT. L'objectif est de permettre, aux participants, de réaliser le nombre « d'étapes antécédentes » nécessaires à la réalisation de leurs projets. Ceci étant posé, la question suivante suit : « qui ? ».
2. Se déclinant elle-même en deux questions : « Qui est concerné par la situation ? » et « Qui doit décider de sa résolution ? »

Identifier la personne

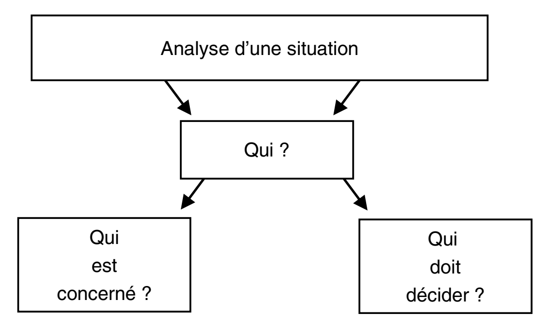


Figure 4.2 Identification des personnes
(*Source* : Monique Gouiran)

- **Identification et perceptions**

Le directeur général d'un groupe parisien, en charge des ressources humaines, me demanda un jour, à la suite d'une formation : « *Pourquoi le qui ?* » est-il lié à l'affectif ? En fait, il m'était demandé : « *Puisque nous étudions les comportements d'une personne associée à une fonction, pourquoi analysons-nous les sentiments puisque ceux ci n'ont pas de lien avec la fonction ?* ».

Cette question traduit bien la difficulté à différencier une personne (le « qui ») de sa fonction (le « quoi »). Car le « quoi » peut changer en fonction des milieux socioprofessionnels :

- Chez moi je suis quoi ? Un père, une mère, un fils, une fille…
- Dans la rue je suis quoi ? Un conducteur, un piéton, un anonyme…
- À mon travail je suis quoi ? Un manager, un ouvrier, un professeur…
- Mais en vacances, je suis un vacancier, un consommateur… Rien ne me différencie des autres.

Le « qui » reste immuable car quelle que soit la situation, la personne est toujours construite selon le même système de référence, son identité ne change pas. Si elle peut s'adapter et composer en fonction d'un milieu et de ses règles, ce qu'elle est, fondamentalement, reste inconnu. C'est pour cette raison qu'il est indispensable de repérer une personne dans toute son entité humaine et tous ses modes de fonctionnement internes (processus protection-défense et processus appropriation-expansion), car comme nous l'avons étudié en première partie, ces processus sont conduits par nos émotions.

Nous étudierons, plus loin, qu'il sera autant indispensable de fixer le cadre de la fonction et de ses règles que de prendre en compte les éléments identitaires pour enclencher la motivation. Un conducteur doit respecter le Code de la route, qu'il soit ouvrier ou manager, peu importe. En entreprise, chacun doit se conformer à des règles communes de coopération.

L'étude de la fenêtre de Johari[38] nous apporte des éléments complémentaires à ces réflexions.

J'ai complété cette fenêtre, en y associant les quatre niveaux de profondeur de l'Être.

---

[38] Étude créée par Joseph Luft et Harry Ingham en 1960.

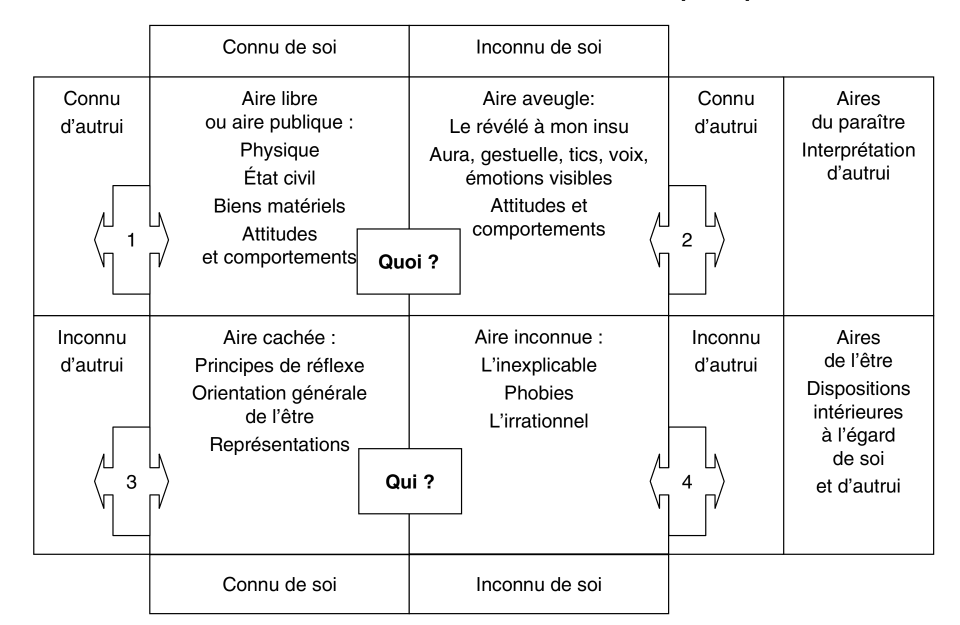


Figure 4.3 Fenêtre de Johari et processus identitaires
(*Source* : Monique Gouiran)

La fenêtre se lit par le croisement des abcisses et des ordonnées, aire par aire : abcisses (connu de soi et inconnu de soi) et ordonnées (connu d'autrui et inconnu d'autrui).

1. L'aire libre ou l'aire publique

Ce qui est connu de moi et ce qui est connu d'autrui : « *Qu'est-ce que je sais qu'autrui connaît de moi (avec certitude) ?* »

Les réponses à cette question sont surprenantes :

- « *Que je suis gentil.* »
- « *Que j'ai mauvais caractère…* »

Elles portent souvent sur des représentations personnelles de la perception d'autrui sur soi. Or, cette aire porte exclusivement sur l'apparence (physique, tenue vestimentaire…), l'état civil (possibilité de contrôler l'identité de quelqu'un avec certitude) et les biens matériels visibles et exposables. J'y ai ajouté le niveau des comportements, ceux que « je connais et qui m'appartiennent », « que je sais visibles par autrui ».

Cette aire publique ou aire libre « d'accès » répond davantage à la question du « quoi » qu'à la question du « qui » : « *À quoi je ressemble, comment j'ai envie qu'autrui me voit…* ».

Cette aire est totalement mouvante, car ce à quoi je ressemble aujourd'hui peut être différent de ce à quoi je ressemblais hier et à quoi je ressemblerai demain (changement de tenue, coupe de cheveux, port de lentilles de couleur, changement de voiture…).

2. L'aire aveugle

Ce qu'autrui connaît sur moi et que je ne connais pas de moi.

Ce sujet surprend toujours. Il est difficile à assimiler par les participants, car ils n'imaginent pas qu'autrui puisse connaître sur eux des choses qu'ils ne connaissent pas eux-mêmes.

Cette aire porte tout ce que nous « révélons à notre insu ». Nos tics, manies, regards, attitudes, comportements... Nous retrouvons le niveau des comportements. À la différence de l'aire libre, il s'agit ici de comportements que je ne maîtrise pas et qui sont perçus par autrui.

Cette aire, appelée aussi « aire de la mauvaise haleine » nous soumet au jugement d'autrui et à ses interprétations. La perception qu'autrui a de nous le conduit à adopter des comportements spécifiques qui ne sont pas toujours à la mesure de nos attentes. C'est ainsi que cette aire aveugle contenant tout ce que les autres voient de nous et que nous ne maîtrisons pas répond davantage à la question : « *De quoi j'ai l'air ?*» et plus dangereux encore : « *De quoi il a l'air ?* » Nos jeunes générations ont, à ce propos, une nouvelle façon de cataloguer un individu non apprécié par la réflexion : « *Il ressemble à rien* ». Nous mesurons ici toute l'importance de la perception d'autrui sur soi et de son influence sur son propre comportement.

J'ai appelé ces deux aires (l'aire libre et l'aire aveugle), les aires du « paraître ». Nous l'avons vu précédemment, les questions « *À quoi je ressemble* » et « *De quoi il a l'air ?* » portent exclusivement sur « quoi » et non sur « qui ». Les travaux précédents nous ont permis de comprendre que l'identité d'un individu, sa mentalité, ses motivations sont intimement reliées à l'individu, au « qui » et non au « quoi ». Partant de cette analyse, nous pouvons dès à présent imaginer les conséquences de cette perception, l'homme risquant d'être identifié comme un « objet » et non comme un processus vivant en permanente évolution. Les interprétations liées au paraître, entraînent immanquablement à court, moyen et long termes, des frustrations et des conflits.

Le paraître crée des dépendances, des compétitions malsaines (sans coopération), des frustrations et inhibe toute motivation durable dans l’accomplissement d’un projet de vie et d’un projet professionnel.

Nous étudierons plus loin l’influence des attitudes et des aptitudes relationnelles sur les interprétations d’autrui (aire aveugle) lors d’une communication. Nous y différencierons la reformulation sur le « communiqué » de la reformulation sur le « révélé ». Toute reformulation sur une situation révélée, c’est-à-dire, non communiquée consciemment par autrui risque d’entraîner des blocages et des résistances.

Notre intention étant de débloquer le processus protection-défense et de ré enclencher un processus d’appropriation-expansion, étudiés en première partie, nous allons maintenant étudier les deux autres aires de la fenêtre de Johari.

3. L’aire cachée

Cette aire connue de soi et inconnue d’autrui porte en elle les trois niveaux de profondeur : les principes de réflexes, les représentations et les orientations générales de l’être.

Elle porte également, en elle, toutes les raisons qui poussent un individu à adopter telles attitudes et tels comportements. Nous pouvons résumer ces phénomènes par le terme « système de références » auquel l’individu se rapporte pour conduire ses actions.

Nous y trouvons ainsi les quatre niveaux des motivations et leurs composants :

– expériences personnelles (vécues) ;

– expériences professionnelles ;

– croyances ancrées (religion, traditions, usages et coutumes) ;

– craintes, espoirs ;

– ambition ;

– renoncement ;

– honte et fierté ;

– culpabilité et assurance ;

– projets de vie ;

– projets professionnels ;

– compétences ;
– rapport à l'identité, mentalité ;
– estime de soi et confiance en soi ;
– motivations et freins protection-défense.

L'estime de soi étant la composante majeure de la motivation, nous mesurons ici toute l'importance de l'étude de cette aire. Celle ci se rapporte au « qui est concerné », « qui doit décider ».

Cette aire « invisible aux yeux » porte, en elle, tous les éléments pouvant permettre la compréhension des blocages cognitifs et sociocognitifs. Il m'appartient dès lors, de conduire les participants vers la compréhension de leurs résistances et de leurs blocages afin de leur permettre d'évoluer et de trouver volontairement la motivation nécessaire à l'effort de changement.

Cette aire cachée influence toutes les autres aires, car les sentiments internes se traduisent de multiples façons dans les relations avec autrui et influencent les comportements. Nous l'avons étudié plus haut, lorsque nous devons nous orienter (prendre une direction), nous nous trouvons confrontés à une option de choix.

Les orientations générales de l'être (besoins divers, rapport au pouvoir…) seront influencées par l'aptitude à prendre une décision. Partant de ce constat et pour favoriser cette orientation, je guide chaque participant vers l'utilité d'acquérir des principes favorisant une meilleure communication inter personnelle (compréhension des systèmes humains) et une meilleure capacité d'analyse des situations (structuration de la pensée et analyse objective des faits).

Le travail sur cette aire permet des résultats immédiats et durables. L'individu prenant conscience de sa capacité d'intelligibilité se met en chemin d'évolution. C'est ainsi, que j'ai pu observer les changements durables suivants :

– changement d'attitudes et de comportements ;
– changement de « look » sans séance de *relooking* ;
– changement du rapport à soi et aux autres ;
– motivation dans le travail ;
– projets de vie ;
– développement personnel.

4. L'aire inconnue

Cette aire est inconnue de soi et inconnue d'autrui.

Elle est l'aire des psychanalystes. Je n'en suis pas une. Cependant, j'ai pu constater que les phobies identifiées en début de formation disparaissaient ou s'amenuisaient considérablement à partir du moment ou l'aire cachée se mettait à « bouger ».

La personne qui avait peur de prendre un ascenseur y montait sans crainte à la fin du stage, celui qui craignait de prendre l'avion maîtrisait cette crainte dès qu'il se mettait en projet et retrouvait confiance en lui. Le travail réalisé durant les sessions permettait de retravailler sur les quatre aires et de corriger les perceptions et les représentations.

L'effort consenti pour apprendre permettait aux participants d'inscrire, durablement dans leur mémoire, le souvenir de la formation : ce qui entraînait par voie de conséquence un processus de changement.

Ces deux aires (l'aire cachée et l'aire inconnue), à l'opposé des aires précédentes (l'aire libre et l'aire aveugle), sont les aires de l'« Être ». Maintenant, Nous comprenons mieux l'importance de la question du « qui ».

Bergson précisait : « *être consiste à exister, exister à se mûrir, se mûrir à se créer, indéfiniment soi-même* ». Mon travail consiste à permettre aux participants de repérer leur « être », à se confirmer dans un rôle d'« être vivant » en permanente évolution, à mûrir par le perfectionnement continuel et l'amélioration permanente, à se créer en se redécouvrant chaque jour et en redécouvrant les autres au-delà des clichés (leurs propres clichés et ceux d'autrui) et des stéréotypes créés par les principes de réflexe et les représentations.

4.3.2 Le niveau des principes de réflexe

- **La prise en compte de l'identité**

S'agissant de ressources humaines (« qui ») la démarche identitaire revêt ici toute sa performance. Nous avons étudié en première partie de l'ouvrage, les conséquences du rapport à l'identité sur le rapport au travail et le rapport aux autres.

L'approche proposée dans cet ouvrage s'oriente en premier lieu sur ces notions identitaires et leurs conséquences sur la résolution de problèmes en entreprise, en centres de formation ou en milieu scolaire/universitaire.

- **Les croyances ancrées**

Évoluant dans une société plurielle construite par des individus porteurs de diverses identités socioculturelles et professionnelles, j'ai choisi d'appliquer les concepts du socioconstructivisme présentés en première partie de l'ouvrage (*cf*. chapitre 2).

Ces concepts étant élaborés autour de la représentativité de l'expérience du réel sont favorables à une analyse qualitative des situations.

Cette démarche me permet d'adapter mes interventions aux expériences des participants. M'appuyant sur des représentations réelles, je m'aperçois que les conditions d'écoute et d'attention sont décuplées. L'accueil des informations venant compléter leur connaissance, leur transfert en est facilité et leur appropriation durable. Les individus ainsi reconnus dans leurs potentialités, développent très rapidement des aptitudes à analyser une situation de façon objective et rationnelle.

Cependant, si la rationalité et l'objectivité d'une analyse sont indispensables en entreprise, je dois préciser qu'elles s'acquièrent à la condition de permettre à tout un chacun de se mettre en position d'apprentissage. Pour cela, il ne suffit pas de demander à quelqu'un : « *Qu'es-ce que tu en penses et qu'est-ce que tu en sais déjà ?* », si le questionneur fait suivre sa question d'un jugement de valeur (sanction morale) ou d'une mauvaise interprétation des choses (a priori).

Avant de continuer la méthodologie d'analyse d'une situation, il m'est apparu indispensable d'apprendre aux participants à repérer leurs tendances personnelles au jugement de valeur et à une interprétation des choses, lors de leur communication inter personnelle.

Pour ce faire, j'ai associé aux outils d'analyse des situations, les travaux de Porter sur l'analyse des attitudes dans le dialogue lors des relations avec autrui.

4.3.3 Le niveau des attitudes et des comportements

- **Les attitudes communicationnelles**

L'efficacité d'une communication est dépendante de nos « attitudes dans le dialogue lors des relations avec autrui ». Il est donc indispensable d'associer à cette règle les principes d'écoute active, d'analyse des situations et d'organisation du travail pour la confirmer dans les enjeux organisationnels de l'entreprise.

Ceci s'applique autant dans l'entreprise que dans les universités ou encore les centres de formation professionnelle.

Ces attitudes, plus connues sous le terme de « catégories de Porter » ont été largement reprises par de nombreux intervenants en formation. Cet ouvrage leur attribue une place fondamentale dans la communication, l'amélioration permanente des individus, leur rôle indéniable dans la prise de décision, l'organisation du travail et l'efficacité professionnelle.

Abordées lors des cours en « communication » ou en « développement personnel », elles ont souvent été isolées de l'acte professionnel. Nous ne pouvons pas nier aujourd'hui leur indispensable présence dans les réflexions sur la résistance au changement, la gestion des diversités, la gestion des conflits et le partage de valeurs communes de coopération.

- **Les attitudes communicationnelles et la motivation**

L'attitude est un état physique construit sur un certain nombre de valeurs, elles-mêmes issues de notre vécu, de notre expérience ou de notre culture. Nous véhiculons consciemment ou inconsciemment des principes, témoins de nos comportements lors de nos relations avec autrui

Un bon entretien est un entretien où les deux interlocuteurs sont de bons « écouteurs ». Ils sont à leur tour écouté ou écoutant. Le but de l'entretien est d'arriver par l'« empathie » ou l'« aide mutuelle » à comprendre ce que chacun veut dire à l'autre.

Cette démarche empathique, comme nous le vérifierons plus bas, contribue à l'atteinte de l'autonomie, à la prise de conscience des responsabilités de chacun, à l'évolution, à la prise d'initiatives, à la reconsidération de soi et à la conquête de sa dignité individuelle.

Dans le milieu professionnel, dispenser le savoir est une forme incontestable de toutes sortes de pouvoir. Permettons à nos collaborateurs d'exprimer leur potentialité en leur confiant des tâches correspondantes à leurs possibilités personnelles et professionnelles et en les guidant pour se rendre volontaires vers un perfectionnement continuel. Par une attitude empathique, une reformulation vers la compréhension du problème tel qu'il est vécu par autrui (le sentiment communiqué), nous favorisons l'apprentissage et nous nous accordons les chances de notre propre évolution**.**

« *Car l'on sait combien une réponse peut être facilitante grâce à l'effet qu'elle procure sur qui la reçoit, et à l'inverse une autre va apporter trouble*

ou agitation interne par son caractère de pression ou de jugement. Il convient donc de distinguer au mieux les différentes réponses pour en dégager la nature et les effets sur les personnes[39]. »

Elias H. Porter[40], s'appuyant sur les travaux sur l'écoute empathique de Carl R. Rogers[41], a créé cinq catégories d'attitudes dans le dialogue dans les relations avec autrui et étudié leurs influences sur les notions de responsabilité, d'autonomie et de motivation de la personne « écoutée ». Ces travaux ont été commentés et complétés par d'autres auteurs, tels André de Peretti[42] Roger Mucchielli[43] et Max Pagès[44]qui ont ajouté aux cinq catégories initiales celle de questionnement. Ces six catégories sont :

– Attitude d'évaluation (jugement de valeurs).
– Attitude d'interprétation (explication par rapport à nos propres représentations et images mentales).
– Attitude de solution immédiate (agir à la place d'autrui).
– Attitude de soutien (minimiser le problème communiqué par autrui).
– Attitude de compréhension (écoute centrée sur la personne sans a priori, sans interprétation personnelle en tenant compte du sentiment communiqué).
– Attitude de questionnement qui se décline en deux orientations, soit :
    - vers les attitudes d'évaluation, d'interprétation, de solution immédiate et de soutien par des questions centrées sur la personne qui interroge (le questionneur) et pour servir sa propre interprétation : il s'agit donc d'une attitude de « questionnement induit » ;
    - vers l'attitude de compréhension par des questions centrées sur la personne écoutée (le questionné) en reformulant vers le problème, tel qu'il est communiqué par l'autre : le questionnement devient dès lors un « questionnement de compréhension ».

L'attitude de questionnement induit étant tourné vers le questionneur (celui qui pose la question) et non vers le questionné (celui qui reçoit la question).

---

39 *L'écoute. Attitudes et techniques, op. cit.*, p .22.

40 *In* « Introduction to Therapeutic Counselling », Edition Hougthon Mifflin Boston, 1950.

41 *Le développement de la Personne, op. cit.* et *Liberté pour apprendre*, Dunod, 1999.

42 *Liberté et Relations Humaines*, Éditions Epi, 1968.

43 *L'entretien de face à face dans la relation d'aide*, Éditions ESF, 1980.

44 *L'orientation non directive*, Dunod, 1965.

Nous avons étudié, en première partie de l'ouvrage, les processus internes au service d'une mentalité (processus protection-défense et processus appropriation-expansion) ainsi que les quatre niveaux de profondeur de l'être, représentant l'ensemble des phénomènes psychologiques agissant sur les conduites, et notamment sur la motivation.

Nous allons étudier maintenant, la place des attitudes de Porter dans ces niveaux de profondeur afin de mieux comprendre leur fonctionnement et leur influence sur la motivation et la résistance au changement.

Influence sur les principes de réflexe

Nous avons appris que ce niveau porte nos valeurs sociales, morales et religieuses. Ces valeurs influençant nos évaluations sociales et morales nous incitent souvent à nous conduire comme un « censeur moral » : « *Moi je sais ce qui est bien ou mal, ce qui est bon ou mauvais* ».

Nous pouvons donc y associer l'attitude d'« évaluation » et l'attitude de « questionnement induit ».

Influence sur les représentations

Ce niveau porte les symboles évocateurs, les images et les significations conditionnées. Nous y avons trouvé les valeurs suivantes :

– juste, injuste (valeur juridique) ;
– rare, courant (valeur économique) ;
– utile, inutile (valeur pratique) ;
– vrai, faux (valeur théorique) ;
– beau, laid (valeur esthétique) ;
– agréable, désagréable (valeur sensible).

Ces valeurs influencent nos propres interprétations des faits, j'ai associé, à ce niveau, l'attitude d'interprétation et de questionnement induit.

Influence sur les orientations générales de l'Être

Ce niveau est celui des besoins, des prédispositions complexuelles et des attitudes envers soi et autrui. Nous l'avons étudié précédemment, l'homme a besoin « d'agir » soit seul, soit en groupe. Lorsqu'une situation lui semble bloquée il a besoin d'entreprendre des actions pour solutionner immédiatement un problème.

J'ai associé à ce niveau :

– l'attitude de solution immédiate ;
– l'attitude de soutien ;
– le questionnement induit.

Influence sur les comportements

Ce niveau est celui des habitudes, des comportements instinctuels, des défenses diverses…

Nous avons étudié que le niveau des « comportements » était influencé par notre propre rapport aux trois autres niveaux (principes de réflexe, orientations générales de l'être et représentations). Le comportement est donc la traduction d'un état d'esprit présent au moment de la communication.

Dans une communication verbale ou non verbale, le seul niveau de profondeur de l'être visible est celui des « comportements » (*cf.* fenêtre de Johari). Les trois autres niveaux sont enfouis dans les profondeurs de l'être et donc, invisibles aux yeux. Nos attitudes communicationnelles se basent dès lors, uniquement sur ce que nous « voyons » et pouvons interpréter, en fonction de nos propres jugements de valeurs.

Comprendre autrui nécessite d'adopter nous-mêmes un comportement « facilitateur ». Dès lors, pour entamer une relation « empathique » ou d'aide mutuelle (Carl R. Rogers), nous devons être capables de ne pas subir l'influence de nos trois niveaux de profondeur décrits plus haut.

C'est une influence, qui risque par nos évaluations, nos interprétations et nos besoins d'agir, de générer, soit la dépendance de notre interlocuteur, soit son rejet vis-à-vis de nous-mêmes. Pour ce faire, nous devons être en accord parfait avec nous-mêmes au moment de la communication et développer, selon le terme de Carl R. Rogers, des capacités de « congruence ».

Au moment de la communication, Nous devons nous transformer en catalyseur d'énergie et nous positionner « au-dessus de nos propres valeurs et de nos propres certitudes » sans y renoncer, mais en permettant à « l'écouté » de s'exprimer sans crainte. J'ai associé à ce niveau des comportements : l'attitude de compréhension et le questionnement de compréhension.

Dès lors, pour nous approprier cette démarche, nous pouvons tracer le schéma comme suit.

Le rapport à soi/autrui : l'écoute empathique pour mieux comprendre

Niveau des comportements

SOI
Position empathique

Écoute sans a priori

Reformulation vers le sentiment communiqué par autrui

Pas de prise en compte de nos propres niveaux de profondeur :
1 - Principe de réflexes
2 - Orientations générales de l'Être
3 - Représentations

Autrui
Besoin de communiquer
Comportement influencé par :

1 – Principe de Réflexes
2 – Orientations générales de l'Être
3 - Représentations

Figure 4.4 Écoute empathique et niveaux de profondeur de l'être

4.3.4 Comment reformuler vers le sentiment communiqué ?

- **La communication non directive**

Vous trouverez tour à tour dans cet ouvrage, les expressions « écoute active », « écoute empathique », « communication non directive », toutes ces expressions revêtent la même signification : écouter l'autre et le guider sans jugement de valeurs.

En premier lieu, attention à ne pas confondre ce qui est communiqué, de ce qui est « révélé » à l'insu de notre interlocuteur. (*cf.* fenêtre de Johari). Ce révélé, appelé aussi communication non verbale, ressort de « l'écouté », soit sans qu'il en ait conscience, soit par intention de « manipulation ». Il peut « avoir l'air de… » : une information pouvant traduire un réel état intérieur, mais également une envie de « paraître dans telle ou telle situation pour attirer l'attention et la compassion » Un individu peut « avoir l'air en colère » et ne pas l'être, il peut avoir « l'air calme » est bouillir intérieurement. Méfions-nous donc, de ce qui est révélé et préservons-nous d'interpréter ces attitudes non verbales trop hâtivement.

Pour entamer une relation empathique, nous choisissons donc de nous limiter à ce qui est « communiqué » par notre interlocuteur. Les mots traduisent une intention ou un état d'esprit. Là encore, on ne doit pas les interpréter trop vite. Un mot risque de ne pas porter la même signification d'une culture à l'autre. La position empathique s'appuie sur l'écoute du sentiment communiqué.

Les sentiments traduisent des émotions situées au niveau des orientations générales de l'être. L'écoute de ce « sentiment » est fondamentale dans la communication empathique. Par exemple, quelqu'un qui déclare : « *J'aime mon travail, mais je cherche ailleurs car mon salaire est insuffisant* », dit : « *Mon travail me plaît, mais mon salaire ne me satisfait pas* ». C'est la réponse que vous devrez lui renvoyer pour lui permettre d'entamer l'analyse de sa situation et l'orienter vers des choix professionnels et personnels. Continuons la conversation :

Écouté : « *J'aime mon travail, mais je cherche ailleurs car mon salaire est insuffisant*. »

Écoutant (vous) : « *Vous aimez votre travail, mais vous n'êtes pas satisfait de votre salaire ?* »

Écouté : « *Oui, c'est cela même. J'ai de lourdes charges personnelles, il faudrait que je gagne plus.* »

Écoutant : « *Votre salaire actuel ne vous permet pas de couvrir vos charges personnelles et vous souhaiteriez des revenus supérieurs pour les couvrir.* »

Écouté : « *Oui. La vie augmente tous les jours. Je me suis engagé dans des prêts que j'ai peine à rembourser. Il faudrait que je trouve un autre travail.* »

Écoutant : « *Cet autre travail plus rémunérateur que vous souhaiteriez trouver vous permettrait de rembourser vos prêts plus sereinement. Avez-vous une idée de ce que pourrait être cet autre travail ?* »

Écouté : « *Non. C'est justement le problème. Je ne sais rien faire d'autre que ce métier et je sais que dans la profession les salaires ne sont pas très élevés. Le salaire qui correspondrait à mes besoins financiers ne peut pas se trouver dans ce secteur et de plus, je ne dispose pas des qualifications nécessaires pour obtenir un poste plus élevé. Je ne sais que faire.* ».

Écoutant : « *Vous vous sentez impuissant devant cette situation car votre formation ne vous permet pas pour le moment d'accéder à un poste mieux rémunéré qui vous permettrait de faire face à vos obligations financières.*

Vous semble-t-il possible de trouver des solutions qui vous permettraient de vous sentir plus à l'aise ? »

Écouté (réponse 1) : « *Il faudrait peut-être que je réduise mes frais annexes et que j'entreprenne une formation complémentaire pour acquérir une nouvelle qualification qui me permettra de postuler à un poste plus élevé.* »

Écoutant : « *Connaissez-vous la personne qui s'occupe des formations internes dans l'entreprise ?* »

Dans cette situation, l'écouté a trouvé lui-même la solution à son problème. Il devient acteur de sa vie. Vous l'avez simplement guidé vers une meilleure analyse.

Écouté (réponse 2) : « *Non, je ne vois aucune solution, je suis complètement coincé.* »

Écoutant : « *Savez-vous que Mme X, responsable des ressources humaines pourrait vous orienter dans vos souhaits de formation professionnelle ?* »

Écouté : « *Oui, mais je n'ai pas envie de m'engager maintenant dans une formation. De toute façon, ma situation est tellement urgente, que je dois trouver très vite une solution*. »

Écoutant : « *Savez-vous que Mr Y, délégué du personnel, s'occupe de traiter des dossiers d'aide financière d'urgence ? Avez-vous pensé à le contacter ?* »

Écouté : « *Je ne veux pas demander d'aide financière, j'ai ma fierté… Je crois que vais devoir organiser autrement mes dépenses…* »

Dans cette situation, vous avez donné à « l'écouté » des idées de « solution » sans agir à sa place. La démarche venant de lui, lui seul sait s'il veut donner suite à ces « solutions » ou pas. Il choisit. Vous lui avez permis de faire le point.

Au bout de la conversation, vous ignorez si ce que vous a dit « l'écouté » est vrai ou faux. C'est la raison pour laquelle vous devez l'emmener à agir par lui-même.

Cependant, devant une situation d'urgence, quelquefois il s'avère que l'attitude de « solution immédiate » soit nécessaire. Elle doit être accompagnée par une fixation d'objectif et la mise en place de règles auxquelles l'écouté pourra se référer pour repérer son niveau de responsabilité.

Nous allons analyser cette approche nécessitant la prise en compte du « sentiment communiqué ». Dans une société où nous avons appris trop longtemps

à ne pas tenir compte de nos sentiments, comment pourra-t-on envisager de changer nos modèles de perception sans penser qu’il s’agit d’une faiblesse. Le sentiment a été décrit comme tel, durant très longtemps et la plupart des grandes écoles de commerce ou de gestion ont œuvré pour que leurs étudiants, aujourd’hui managers, ne tiennent pas compte de leurs sentiments. Il s’agissait d’en faire des supers chefs d’entreprises, managers, commerciaux, orientés action et résultat, la performance étant dissociée du ressenti.

- **L’attitude de compréhension et la responsabilité**

Les travaux d’Elias Porter, traduits et précisés par Max Pagès[45], puis ceux d’André de Peretti[46] montrent qu’au plan psychique, deux groupes de phénomènes sont affectés par une réponse :

– Les dispositions intérieures à l’égard d’autrui : la dépendance, les conflits internes et les défenses.

– Les dispositions intérieures à l’égard de soi : la conscience de sa responsabilité, les communications internes et l’angoisse. Dans chaque groupe les différentes dispositions vont ensemble et sont affectées positivement ou négativement par les comportements d’autrui[47].

Nous comprenons le lien entre ces phénomènes et les niveaux de profondeur de l’être influençant les comportements. Les dispositions intérieures découlent des trois niveaux : le principe de réflexes, les orientations générales de l’être et la représentation, qui influencent directement le quatrième niveau des comportements.

Ces dispositions intérieures s’appuyant essentiellement sur les émotions, nous mesurons l’indéniable nécessité de prendre en compte le « sentiment » d’autrui pour lui permettre de débloquer ses freins et ses défenses et d’embrayer le principe de motivation.

Me référant aux travaux d’Elias Porter sur les perceptions intérieures à l’égard de soi, et les perceptions intérieures à l’égard d’autrui, j’ai complété le schéma proposé par Jean Artaud[48] en y associant les processus internes au service de l’identité.

---

45 *L’orientation non directive, op. cit.*

46 *Liberté et Relations Humaines, op. cit.*

47 *L’écoute. Attitudes et techniques, op. cit.,* p. 25.

48 *L’écoute. Attitudes et techniques, op. cit.,* p. 29.

Attitudes dans le dialogue dans les relations avec autrui

Attitudes et responsabilité

Diminution — Attitude de comprehension — Augmentation

Dispositions intérieures à l'égard d'autrui

Processus protection-défense

Dépendance
Conflits internes et externes
Défenses
Doutes
Démission
Honte, déni de soi
Recherche d'assistanat

Dispositions intérieures à l'égard de soi

Processus appropriation-expansion

Conscience de sa responsabilité
Autonomie, indépendance
Compréhension des tensions internes
Angoisse
Fierté de soi, satisfaction
Effort
Motivation
Besoin d'individuation

Augmentation

Attitudes :
Interprétation
Évaluation
Solution immédiate
Soutien
Questionnement induit

Diminution

Figure 4.5 Processus identitaires et responsabilité
(*Source* : *L'écoute. Attitudes et techniques,*
aménagement de Monique Gouiran)

Nous avons étudié ce schéma en première partie de l'ouvrage. Le premier expliquait l'influence des quatre niveaux de profondeur de l'être sur la notion de responsabilité.

Le schéma ci-dessus nous démontre clairement les effets bénéfiques d'une attitude de compréhension par la reformulation sur le « sentiment communiqué » sur les notions de responsabilité des individus et leurs dispositions intérieures.

Ces notions de responsabilité, d’autonomie et de motivation étant associées à des notions d’effort et d’angoisse, nous mesurons ici toute la difficulté à guider autrui vers son propre développement personnel.

Ce schéma est la représentation des profondeurs de l’Être (quatre niveaux étudiés précédemment) propre à l’identité de chacun. Il se situe dans l’aire cachée (*cf.* fenêtre de Johari) de chacun d’entre nous, cette aire invisible aux yeux, portant cependant en elle toutes les représentations, valeurs, croyances, rapport au travail, expériences personnelles et professionnelles, influençant les processus protection défense et appropriation expansion.

- **L’attitude de compréhension et la motivation**

À une époque où le discours sur la gestion des diversités est omniprésent, nous entendons chaque jour la nécessité de prendre en compte l’identité des acteurs de l’entreprise et de la société en général.

Les analyses précédentes sur la construction de l’identité, nous ont montré que les conflits cognitifs et sociocognitifs relèvent du processus protection défense. Les notions de respect, d’utilité, d’estime de soi et de confiance en soi appartenant à ce processus, nous ne pouvons pas nier l’indispensable besoin de prendre en compte le « sentiment communiqué » pour déclencher le processus appropriation expansion, favorable à la montée de la motivation et de l’autonomie.

Ceci étant posé nous pouvons réaliser le schéma figurant sur la figure 4.6.

Nous comprenons ici toute l’importance de l’application des principes d’écoute empathique dans l’acte du management ou d’enseignement et leur influence directe sur la motivation.

Adopter une attitude empathique dans l’acte de communication n’est pas une chose aisée car les personnes expriment rarement leurs sentiments. Il nous appartient, si nous voulons établir une relation empathique de permettre à chacun de pouvoir exprimer ses sentiments afin de mieux comprendre les freins à sa motivation.

4.3.5 Écoute empathique et analyse des situations

Pour favoriser la méta-cognition l’individu doit acquérir une méthodologie lui permettant de structurer sa pensée. L’apprentissage d’une méthode de résolution de problèmes, fréquemment utilisée dans les réunions qualité, lui permettra de mieux identifier le problème et d’y trouver une solution.

Mécanismes identitaires et motivation : lien avec les catégories de Porter

Processus
protection-défense

Atteintes à l'identité

Méconnaissance du milieu

Manque d'estime de soi
Manque de confiance en soi
Pas de notion d'utilité

Processus
appropriation-expansion

Respect de l'identité

Connaissance du milieu
et de ses règles

Notion d'utilité
Estime de soi et confiance
en soi renforcées

Pas de → MOTIVATION ← Bonne

Attitudes dans le dialogue :
Évaluation, interpretation,
Soutien, solution immediate

Attitude dans le dialogue :
Comprehension : prise
en compte du sentiment
communiqué

Figure 4.6 Processus identitaires et motivation reliés aux catégories de Porter
(*Source* : Monique Gouiran)

L'apprentissage des techniques d'écoute empathique lui permettant de différencier les faits des opinions viendra compléter cette méthodologie et favorisera chez le sujet une réelle capacité d'analyse. Il est fort intéressant de constater que cette méthodologie s'adapte, tant aux problèmes organisationnels ou matériels, qu'aux problèmes des relations humaines.

Le fait d'acquérir une méthode d'analyse permet à l'individu de se poser les bonnes questions. Cela l'oblige à réfléchir avant d'agir. C'est ainsi qu'une communication en méta-cognition favorise l'émergence d'idées venant d'individus autonomes et responsables, capables d'analyser sans juger et d'agir en toute responsabilité.

Ce principe influe sur les capacités de décision, de congruence et d'évolution. L'efficacité de l'action repose sur la capacité de la personne à comprendre ses difficultés, à trouver ses propres solutions et à apporter les changements adaptés.

- **L'amélioration permanente et la motivation**

En premier lieu, nous resituerons les conséquences des attitudes relationnelles sur les conflits cognitifs, sociocognitifs et la méta-cognition.

Tous les concepts étudiés précédemment convergent en un même point : la compréhension de soi et la compréhension d'autrui, pour se comprendre et créer des valeurs communes de coopération.

La première question du QQOQCPC concernant le « qui » étant posée, tout le travail repose sur le déblocage des freins cognitifs par une attitude favorable à l'expression des intentions et des potentialités des individus.

L'approche par l'amélioration permanente dépend, en premier lieu, de l'appropriation d'attitudes dans le dialogue lors des relations avec autrui, favorables à l'émergence des idées des collaborateurs, étudiants ou personnes en formation. Nous aborderons ici le thème de l'amélioration permanente de l'individu pour une amélioration permanente de l'entreprise et de la société en général.

Conséquences des conflits cognitifs et socio-cognitifs sur la motivation et la productivité

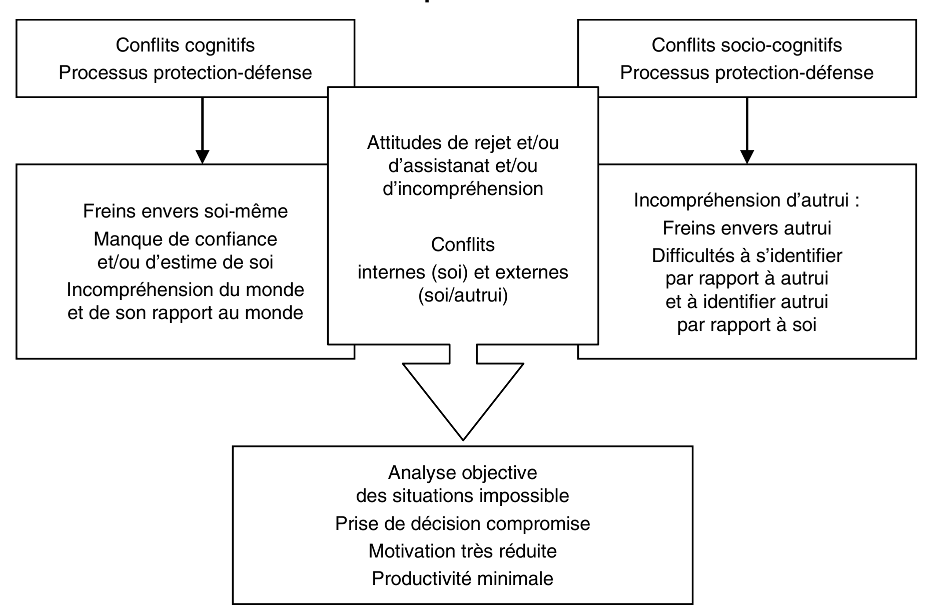


Figure 4.7 Schéma des conséquences des blocages cognitifs sur les capacités d'analyse
(*Source* : Monique Gouiran)

Conséquences d'une communication en méta cognition sur la motivation et la productivité

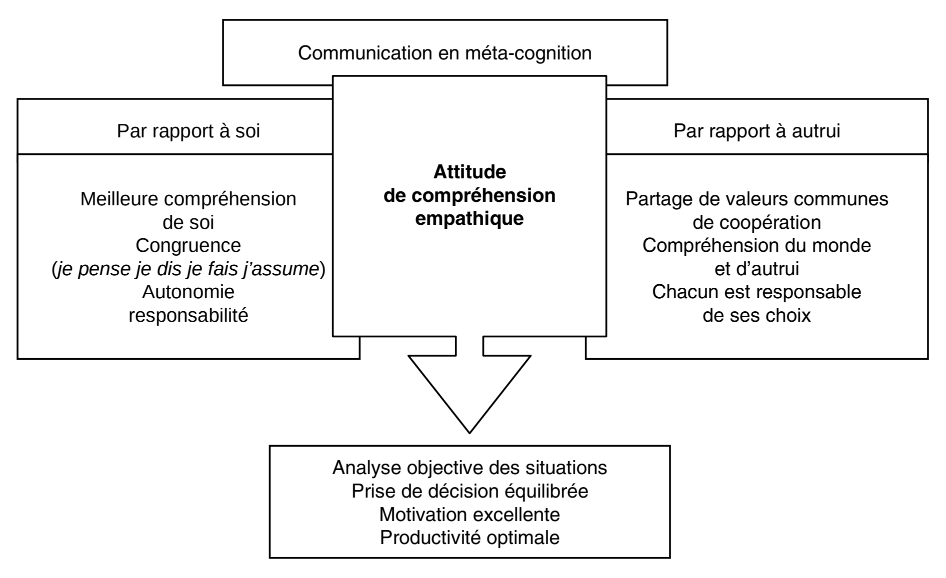


Figure 4.8 Méta-cognition et capacités d'analyse
(*Source* : Monique Gouiran)

- **Le diagramme causes/effet : dysfonctionnements relationnels**

Cet outil utilisé traditionnellement dans les cercles qualité est familier aux managers. J'ai donc utilisé cette représentation pour qu'ils puissent mieux s'approprier les concepts étudiés précédemment.

Afin de permettre de mieux identifier les individus confrontés à un problème de communication, j'ai adapté le diagramme causes/effet du professeur Ishikawa (5M) pour comprendre davantage les freins à la motivation et les causes des difficultés relationnelles. Utilisé en entreprise, il a contribué à une meilleure identification des dysfonctionnements relationnels.

Après avoir posé et appréhendé le problème, l'étude se porte sur la caractérisation du problème relationnel. Pour permettre cette étude, il est indispensable de s'approprier, en amont, les catégories de Porter afin d'analyser objectivement la situation par une attitude de compréhension empathique. Tous jugements de valeurs ou de mauvaise interprétation des faits fausseraient totalement le résultat de l'analyse.

Il s'agit ici d'étudier les causes d'une situation, en appliquant la même méthode que pour analyser les causes des dysfonctionnements organisationnels. Cette étude peut être conduite en groupe ou de manière individuelle. Ce diagramme peut être utilisé personnellement, afin de repérer ses propres freins à la communication.

Analyse des causes des dysfonctionnements humains

Environnement professionnel (matériel, milieu)
Environnement personnel (famille, vie sociale)
Identité socio-culturelle
Causes
Difficultés relationnelles
Positionnement hiérarchique (rôle, fonction)
Formation (expérience, méthode)
Identité professionnelle

Figure 4.9 Diagramme causes/effet et processus identitaire
(*Source* : Monique Gouiran)

La personne concernée par la situation étant identifiée, nous pouvons, maintenant, reprendre la méthodologie de résolution de problèmes pour analyser objectivement la situation, trouver et choisir des solutions, contrôler et mesurer les résultats.

- **La structuration de la pensée pour une analyse objective**

L'universalité du QQOQCPC

Utilisée en méthodologie de résolution de problèmes, cette méthode date de Cicéron. Il n'y a pas plus universel que cette grille des sept questions.

La formule développée s'énonce : qui (fait) quoi, où, quand, comment, pourquoi et combien ?

Dans les pages précédentes nous avons adopté et adapté cette méthode pour l'analyse des résistances au changement. Par la même méthode nous pouvons, maintenant, analyser objectivement un dysfonctionnement organisationnel, les personnes concernées par l'analyse (les « qui » sont concernés et les « qui doivent décider ») étant capables par l'appropriation des principes d'écoute empathique d'analyser des faits sans jugement de valeurs et sans interprétation.

La démarche qualité au service de l'humain

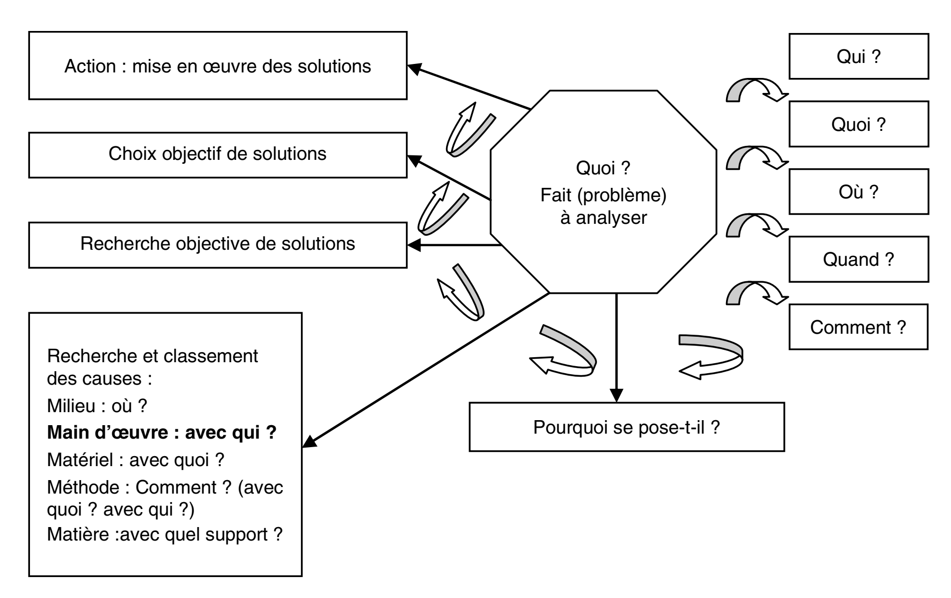


Figure 4.10 Structuration de la pensée et prise de décision durable

1. **Qui** renvoie aux personnes concernées par l'étude. Il peut se décliner en : Pour qui ? Avec qui ? Contre qui ?
2. **Quoi** renvoie au sujet de l'analyse : De quoi on parle ?
3. **Où** renvoie aux milieux, environnement, localisations. Il peut se décliner en : D'où ? Vers où ? Par où ? Jusqu'où ?
4. **Quand** renvoie aux questions de temps : avant, pendant, après, hier, aujourd'hui, demain, à court terme, à moyen terme, à long terme, la date, le jour, l'heure. Depuis quand ? Jusqu'à quand ? Pour quand ?
5. **Comment** renvoie aux méthodes et aux outils : Avec quoi ? Selon quelle méthode ? Il donne des informations importantes sur l'ordonnancement des tâches : ceci sous-tend deux questions : Avec quoi ? (les outils, les machines, les procédures, les modes opératoires, les outils de gestion) et Avec qui ? (des hommes et des femmes, des individus tous différents).
6. **Combien** dénombre les quantités concernées par le sujet de l'étude. C'est une question à croiser souvent avec toutes les autres : Combien de personnes ? combien d'objets ? Combien de lieux ? Combien de temps ? Mais aussi une question spécifique : Combien d'argent ?

7. **Pourquoi** renvoie à la recherche des causes. Attention à ne pas confondre « pourquoi » (pour quelle raison) en un seul mot et « pour quoi » (dans quel but) en deux mots. Le sens n'est pas du tout le même. pourquoi renvoie à la cause, pour quoi (faire) renvoie à l'objectif. Nous analysons ce problème (ce quoi), pourquoi (parce que ce problème entraîne un dysfonctionnement) et pour quoi faire (pour corriger le dysfonctionnement).

La première question se rapportant au « qui » est fondamentale, nous l'avons déjà développé. Il est impératif de la poser en premier lieu car « qui » concerne :

– la main-d'œuvre ;

– le matériel utilisé (comment on s'en sert ?) ;

– la matière administrative (qui rédige les documents ? et comment le fait-il ?) ;

– le milieu (influence des mentalités par rapport à l'environnement géopolitique et aux besoins) ;

– la méthode (qui rédige les méthodes, qui distribue les tâches ?).

Nous nous apercevons donc que le « qui » se retrouve dans tous les aspects de la recherche des causes. Nous pouvons donc maintenant assurer qu'il est au centre du dispositif évoqué en première partie, le dispositif de l'entreprise, le dispositif de la société.

Les conditions de mobilisation de l'attention et de la compréhension étant remplies, nous pouvons maintenant continuer l'analyse qui s'était arrêtée après l'identification de la ou des personnes concernées par les faits et analyser le « problème » dans ses causes :

– milieu ;

– matériel ;

– méthode ;

– matière ;

– main-d'œuvre.

Proposer, puis choisir la solution la plus adaptée en continuant d'appliquer une compréhension empathique.

L'acquisition par l'ensemble des acteurs de l'entreprise d'une méthodologie d'analyse des situations permet de guider la réflexion à partir d'un questionnement interne basé sur des questions simples, pouvant être dupliquées en

toutes circonstances. L'appropriation du QQOQCCP permet cet autoguidage et favorise l'auto régulation.

Les questions posées sans passion, permettent par l'ordre de leur succession (à respecter impérativement) l'évolution d'une pensée constructive basée sur des faits et non des opinions.

La structuration de la pensée aide à sortir de la confusion, favorise l'émergence d'idées adaptées à une situation et entraîne l'action durable.

Pour avoir appliqué cette méthode auprès de tous les publics rencontrés (2000 personnes environ en 19 années de pratique), j'ai constaté que cette méthodologie leur permettait de mieux comprendre l'entreprise, leurs relations inter personnelles, mais aussi pour exemple, les informations et les débats télévisés et favorisait l'apprentissage durable.

Cette appropriation permet également de synthétiser une information, d'en retenir l'essentiel et d'inscrire cet enseignement dans la durabilité. L'individu comprenant pas à pas, une situation développe une motivation croissante qui permet l'inscription durable de toutes formes d'enseignement dans sa mémoire.

Cette appropriation se décline dans tous les actes de la vie professionnelle et quotidienne, et notamment dans les capacités à :

– rédiger efficacement un courrier, un rapport, une note… ;
– s'exprimer efficacement.

Objet du message, identification du ou des destinataires concerné(s) par le message : c'est quoi ? Que je veux communiquer ? À qui ? Pourquoi ? (pour quelles raisons) et pour quoi faire ? (dans quel but).

Cette méthode mentale permet de mieux comprendre, embraye la motivation et fixe l'enseignement.

À la question : « Pourquoi se pose-t-il ? », il est indispensable de ne pas adopter une attitude d'« interprétation » fondée sur nos propres valeurs. Cette question doit obtenir une réponse précise construite autour d'informations valides (à jour) et utiles à son traitement. Il s'agit d'analyser les faits rationnellement. La rubrique « main-d'œuvre » étant consacré aux hommes et aux femmes concernés par la situation, elle doit être exploitée selon une analyse empathique, afin de ne pas analyser les individus par rapport à des opinions personnelles et des évaluations qui n'auraient pas leur place dans une démarche d'analyse qualitative.

La connaissance de leur parcours, de leurs freins et de leurs motivations est fondamentale pour mieux comprendre les comportements. Pour exemple, je citerai le cas d'un chauffeur employé dans une entreprise de transport. Il travaillait l'après-midi avec un co-équipier qui prenait place près de lui dans la cabine durant son travail. Pour répondre aux besoins organisationnels, son manager lui demanda de permutter ses horaires avec un chauffeur employé le matin. Le travail du matin ne nécessitait pas un co-équipier, le chauffeur serait donc seul dans le camion.

Le chauffeur concerné par la proposition la refusa tout net, et devant l'insistance de son manager, il se mit en congé maladie. Lors d'une séance d'analyse de situation, le problème étudié était « manque de motivation du chauffeur ». Nous conduisions, avec le groupe, la méthodologie de résolution de problème, en respectant les étapes successives du QQOQCCP puis, arrivés à l'analyse du profil du chauffeur, j'appris que :

– Le chauffeur était diabétique et qu'il devait se prodiguer des piqûres d'insuline à heures régulières.
– Il était très fatigué le matin.
– Il avait peur de se trouver seul au volan du camion.
– Le chauffeur qu'il avait remplacé lors de sa prise de poste était atteint de la même maladie que lui et qu'il était décédé au volan de son camion…

Nous n'avions donc plus à traiter un « manque de motivation » ou de « résistance au changement », mais un blocage cognitif dû à la peur de se trouver seul en situation de survie sans aucun secours immédiat. Cette révélation changea fondamentalement l'analyse de la situation.

Le problème étudié n'était donc plus « manque de motivation de Monsieur X », mais « sur quel poste Monsieur X serait-il le plus performant » en tenant compte de son handicap. À cet instant, nous nous sommes posé la question de savoir dans quelle mesure le médecin du travail avait joué son rôle…

Cet exemple est significatif de l'importance fondamentale que les managers doivent accorder à l'identification de leurs collaborateurs.

Cette démarche d'analyse de la performance se décline en deux objectifs :

– Permettre à l'individu d'auto analyser le degré de performance des ses propres décisions par rapport à ses projets (réussir un projet de vie et un projet professionnel) et favoriser une auto correction des « écarts constatés ».

– Permettre à un individu ou à un groupe d'individus d'analyser la performance des solutions mises en place pour régler un problème organisationnel ou de gestion.

Analyser la performance

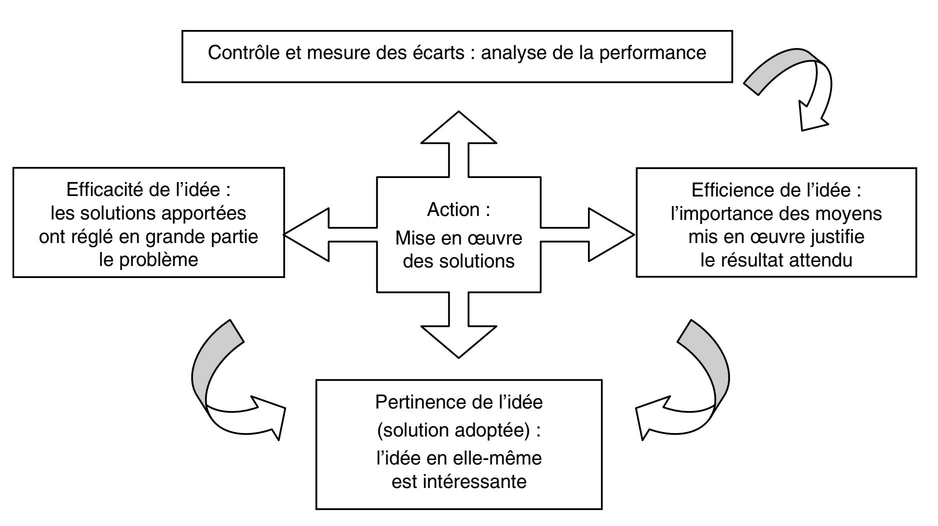


Figure 4.11 Analyse de la performance
(*Source* : Monique Gouiran)

La démarche de qualité est une démarche mobilisatrice pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Nous réalisons ici toute l'importance de prendre le temps nécessaire à l'analyse des situations en y associant les conditions de performance des individus concernés par l'action.

Une solution choisie dans l'urgence, comme nous le verrons dans le chapitre suivant, conduit immanquablement à une perte de temps, une perte de productivité, de motivation et à l'amplification des conflits internes et externes.

Si nous analysons le temps perdu en multiples réunions pour tenter de régler des problèmes récurrents, nous mesurerons l'importance de prendre le temps nécessaire à l'identification du problème et à l'identification des personnes comme indicateur de performance.

Une fois inscrite dans la politique de l'entreprise, cette approche permet de gagner un temps considérable et de prendre des décisions durables.

4.3.6 Le niveau des orientations générales de l'être : la logique du PERT au service de la motivation

Tous les managers ont étudié, de près ou de loin le réseau PERT, cet outil de gestion permettant une organisation rationnelle des tâches pour atteindre un objectif fixé dans le temps. Nous allons étudier comment la logique de cet outil de gestion des temps peut être transférée à celui de la gestion de la motivation, de l'autonomie et de la productivité.

Le premier réseau PERT (*Program Evaluation and Review Technic* ou technique d'évaluation et de contrôle des programmes) a été mise au point aux États-Unis pour le lancement des fusées Polaris, en 1958. Nous allons l'adapter, en conservant sa logique, pour permettre le décollage de la motivation. Nous allons apprendre à gérer l'urgence de la remise en route de la motivation en repérant les tâches antécédentes et subséquentes qui y sont associées.

Le PERT est un schéma qui décrit l'enchaînement des tâches à effectuer pour atteindre les objectifs et précise les temps correspondants à l'exécution de chaque tâche. Il est utilisé lorsque les opérations sont nombreuses et imbriquées (plusieurs tâches en même temps et dépendantes les unes des autres).

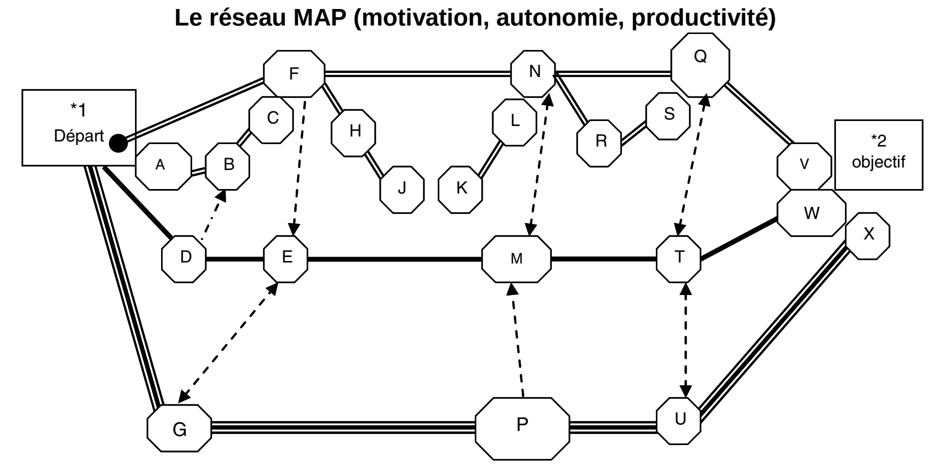
L'exécution du travail d'un opérateur enclenche le début du travail, soit d'une autre tâche de ce même opérateur, soit d'un autre opérateur. Il m'est apparu intéressant de prendre en considération les freins protection-défense néfastes à l'enclenchement de la motivation dans l'ordonnancement et l'enchaînement des tâches. Ce processus étant lié à la productivité, nous ne pouvons imaginer qu'une personne démotivée puisse répondre aux exigences de cet enchaînement.

Il est difficile de programmer la motivation en termes de temps, comme nous pouvons le faire pour définir le temps nécessaire à l'exécution d'une tâche. Les tâches antécédentes au déclenchement de la motivation sont relatives à la prise en compte des niveaux de profondeur de l'Être par l'application des concepts développés précédemment.

Les tâches subséquentes à la motivation dépendent des actions mises en œuvre et de la mesure de l'évolution du comportement au travail. C'est pour cette raison, que le schéma ci-après ne fait pas apparaître d'étapes quantifiées en mesure de temps. Seul l'enchaînement des tâches séquentielles, parallèles et fictives nous indique les actions antécédentes et les actions subséquentes.

Ce schéma peut être utilisé pour l’analyse de la motivation d’une personne ou d’un groupe de personnes. Il implique la coopération du manager dans l’analyse du temps nécessaire, tâche par tâche, pour favoriser la montée de la motivation, l’autonomie et la responsabilité sur la tâche. Cette autonomie étant favorable à la délégation.

Le réseau MAP (motivation, autonomie, productivité)



Légende : *1 Départ (seuil autonomie individu), *2 Objectif (délégation sur la tâche)

Figure 4.12 Réseau MAP
(*Source* : Monique Gouiran)

L’axe de la motivation est construit selon les concepts puisés dans les travaux d’Abraham Maslow (la hiérarchie des besoins) et ceux de Frédérik Herzberg (équilibre entre la considération pour la tâche et la considération pour les gens).

Motivation		**Autonomie**	**Productivité**
F : couverture des besoins physiologiques et sécurité **N** : besoin de communiquer **Q** : besoin de reconnaissance **V** : besoin d’action	**A** : type de contrat W **B** : salaire **C** : conditions d’hygiène et de sécurité **H** : relation dans le groupe **J** : relation avec N+1 **K** : intérêt pour la tâche **L** : utilité de la tâche **R** : Responsabilité de la tâche **S** : possibilité d’évolution	**D** : recherche de solution immédiate **E** : recherche de sécurité **M** : apprentissage **T** : perfectionnement **W** : compréhension, action	**G** : minimale **P** : moyenne **U** : bonne **X** : excellente

L'axe de l'autonomie est construit selon une approche étendue des catégories de Porter.

Solution immédiate	**Soutien**	**Interprétation positive**	**Évaluation positive**	**Compréhension**
Couverture des besoins physiologiques	Besoin de sécurité	Apprentissage	Perfectionnement	Désir d'action

Nous avons étudié précédemment les effets induits de ces catégories telles que définies par Porter sur les notions de responsabilité, d'autonomie et de motivation.

Les attitudes de solution immédiate et de soutien correspondent à un état psychique dépendant associé à un problème de « survie » donc à l'affectivité. Nous mesurons ici toute l'importance de la prise en compte du sentiment. Ces deux attitudes se trouvant au départ du réseau MAP et n'ayant aucune tâche antécédente, il est primordial de les repérer pour pouvoir mettre en œuvre les actions nécessaires à la ré-assurance de la personne concernée par l'analyse.

Les attitudes d'interprétation et d'évaluation sont traitées ici, selon deux approches. Si ces attitudes sont vécues par la personne concernée par l'étude comme décrites dans les catégories de Porter, il ne lui sera pas possible d'apprendre et d'évoluer car elles sont génératrices de conflits. En revanche, si l'attitude d'interprétation est reliée à un apprentissage positif et constructif, elle permettra de débloquer les résistances et d'acquérir de nouveaux savoirs. Si l'attitude d'évaluation prend la forme définie par Porter, d'un jugement de valeur (censeur moral) la personne ne pourra pas non plus évoluer. Mais, si cette évaluation est menée de façon objective, elle permettra de mesurer et de corriger les écarts et ne se présentera plus comme une évaluation, mais comme un perfectionnement continuel.

J'ai rencontré quelques personnes qui ne comprenaient pas ce que signifiaient les termes « interprétation » et « évaluation » définis par Porter. Elles ne parvenaient pas à faire la différence entre la définition de l'« interprétation » de Porter et le fait d'« interpréter » dans le sens de « décoder une information » pour apprendre et comprendre.

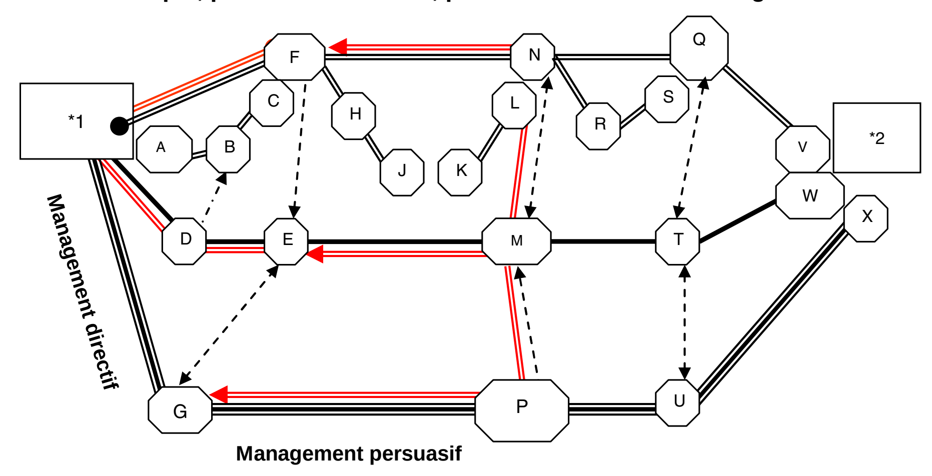
Le même problème se trouve au niveau de l'attitude d'« évaluation » qui dans le sens de Porter signifie « jugement de valeur, censeur moral » et dans la compréhension de beaucoup de gens « mesure, contrôle des connaissances ».

Il s’agit de ne pas confondre « attitudes dans le dialogue lors des relations avec autrui », dont la compréhension est fondamentale pour l’explication des attitudes inter personnelles, le besoin d’interpréter pour comprendre, et s’approprier et le besoin d’évaluer pour mesurer ses acquis.

Pour imager ces réflexions, vous trouverez ci-après les conséquences d’attitudes de mauvaise interprétation dans l’acte d’apprentissage et de mauvaise évaluation dans l’acte de perfectionnement, bloquant la montée de la motivation et provoquant à terme un management directif. Il s’agit ici du « chemin critique » du réseau, une « alerte » de la baisse de motivation.

Cette situation peut entraîner la naissance d’une identité professionnelle de retrait ou transactionnelle et provoquer à terme, des conflits sociaux au sein de l’entreprise. Une attitude de management centrée sur un mode directif entraînera les mêmes blocages et provoquera les mêmes risques de conflits.

Chemin critique, perte de motivation, perte d’autonomie et management directif



Légende : *1 Départ (seuil autonomie individu), *2 Objectif (délégation sur la tâche)

Figure 4.13 Réseau MAP : chemin critique et management directif
(*Source* : Monique Gouiran)

Le management persuasif ayant pour intention d’« expliquer », il est primordial de prendre en compte les attitudes d’interprétation de la personne concernée par l’analyse. Si le manager est porté lui-même sur l’évaluation et l’interprétation, telles que définies par Porter, le subordonné ne pourra pas continuer son chemin d’évolution et se limitera à la couverture de ses besoins physiologiques et de sécurité. Le risque de recours au management directif est grand.

J'ai souvent constaté que les managers ne disposaient pas toujours (voire très rarement) de la possibilité d'analyser une situation avant d'agir. Pris par le résultat instantané, ils sont appelés régulièrement à appliquer des solutions immédiates. Nous avons étudié précédemment, dans les catégories de Porter, les risques d'application de « solution immédiate » comme solution provisoire ne pouvant en aucun cas régler un problème. Malheureusement, les managers sont confrontés à un enchaînement de solutions immédiates, faute de pouvoir prendre le recul nécessaire à la prise de décisions durables. Ils sont donc appelés à obtenir des « résultats immédiats » qui peuvent générer les situations suivantes :

- Pas le temps d'analyser une situation.
- Pas le temps de dialoguer avec les subordonnés.
- Pas le temps d'écouter les dysfonctionnements.
- Baisse de motivation.
- Baisse de productivité.
- Management directif.
- Dépendance du manager (vis-à-vis de son subordonné, il agit à sa place).
- Dépendance du subordonné (vis-à-vis de son manager, il perd de l'autonomie).
- Conflits sociaux.

Dès lors, nous apercevons qu'une attitude de « solution immédiate » entraîne une double dépendance, celle du subordonné vis-à-vis de son manager et celle du manager vis-à-vis du subordonné.

4.4 Le management sociétal

Le management se définit par la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler. De l'organisation scientifique du travail (Taylor) aux besoins d'organisation structurelle de l'après deuxième guerre mondiale, de nombreux auteurs ont soulevé la nécessité de compléter les capacités de gestion et d'organisation du travail par une capacité à motiver l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Le manager du début du 21e siècle, est invité à reconsidérer son rapport à l'autorité et à revisiter ce concept en lui adjoignant les capacités empathiques nécessaires à une autorité non coercitive.

Le manager tuteur de ce début du 21e siècle, chef de file et guide pour une meilleure motivation de ses équipes, détient aujourd’hui plus que jamais la difficile mission de montrer l’exemple pour accompagner le changement et inhiber les résistances. Porteur de sa propre mentalité, il se trouve sollicité, voire contraint à « oser se remettre en question ». Cette sanction sonne généralement comme un jugement de valeur, bien souvent prononcé par des instructeurs n’appliquant pas sur eux-mêmes le même concept.

Pour quelles raisons un manager, un homme ou une femme, accepterait-il de se remettre en question ? Ce processus n’est pas dépendant de la demande d’un tiers. Je pense, et mes travaux le confirment, que sa mise en route est totalement reliée à « l’utilité » de la démarche repérée par l’individu concerné et acteur de ce nécessaire changement.

Changer nécessite un effort majeur, souvent douloureux et demande une force, un engagement volontaire et responsable. Dès lors, sur quel interrupteur devons-nous « appuyer » pour favoriser cet accord de changement, cette remise en question ?

Ces observations m’ont permis de constater que le critère de « motivation » dépendait totalement de la prise en compte des quatre niveaux de profondeur au service de l’identité. Il s’avère dès lors indispensable d’associer le critère de motivation à celui de la mentalité par le repérage et le respect de chaque identité.

Dès lors, le management sociétal découle de l’apprentissage et de la compréhension de ces processus, dont le fonctionnement influence les capacités managériales.

Notre siècle recommande aux managers d’exercer un mode de management « participatif », voire « délégatif » en opposition au « management directif » et « persuasif » du siècle précédent. Ceci n’est pas aussi simple, la directivité s’avère quelquefois nécessaire, ce qui n’inclut pas l’exercice d’un pouvoir coercitif pour former et accompagner la montée de l’autonomie d’un subordonné.

Ces attitudes managériales sont la conséquence d’une mentalité. L’approche présentée ici différencie les notions d’« attitudes de management » et d’« aptitude au management ». Les « attitudes » se référant à un seul niveau de profondeur, l’« aptitude » aux quatre niveaux de profondeur.

L’aptitude au management tient compte de la capacité à identifier un individu concerné par l’action, dans ses quatre niveaux de profondeur (*cf.* chapitre 3).

Le niveau des attitudes et des comportements étant la conséquence des trois autres il s'avère primordial d'agir sur les trois niveaux précédents, en tenant compte en premier lieu, des croyances ancrées et des certitudes. Sans cette prise en compte, aucun changement ne peut s'opérer.

La plupart des séances de formation se construisent bien souvent sur l'unique objectif de « changer les comportements » et de « corriger les résistances au changement ». Les jeux de rôle, en vogue en entreprise, portent trop souvent sur l'étude des comportements. Or, nous avons constaté que le comportement est le résultat du rapport aux trois autres niveaux définissant la mentalité.

Les attitudes managériales étant reliées à la mentalité du manager, il s'avère indispensable de l'accompagner dans le repérage de ses quatre niveaux personnels de profondeur, afin de lui permettre d'auto réguler, par sa propre compréhension de son mode de fonctionnement interne, son aptitude au management.

Le management sociétal nécessite cette auto régulation des capacités managériales et exige des séances de formation adaptées dispensées par des formateurs disposant eux-mêmes de cette capacité d'auto régulation. Nous aborderons plus loin, comment y parvenir par l'apprentissage des moyens nécessaires pour s'approcher de la congruence. La congruence permettant un accord au mieux avec soi-même, est favorable à la prise de décision équilibrée, pour soi et pour autrui.

4.4.1 Le manager libéré

- **Le pouvoir d'identification et le management sociétal**

Le manager sociétal sait utiliser ses aptitudes à l'auto régulation pour lui-même et ses collaborateurs. Ce manager est un homme « libre » car si le pouvoir est la puissance sur les autres, puissance et pouvoir dépendants de la présence et de la dépendance des autres, la puissance sur soi est la liberté. Cette liberté est conditionnée par la capacité de choisir en équilibre et au plus près de la congruence. Je ne parle pas de pouvoir charismatique car le leader charismatique, en fonction de sa mentalité, risque d'utiliser la fascination de ses admirateurs à des fins manipulatrices d'intérêt personnel, voire pour asseoir son pouvoir. Hitler disposait d'un charisme certain…

Le manager sociétal est un libérateur. Il se libère lui-même et libère les talents de ses subordonnés. Il se projette vers son avenir et ne craint pas l'évolution de ses subordonnés. Il prépare sa mobilité et la leur.

- **La déontologie du manager sociétal**

Le manager sociétal :

– prend en compte ses comportements et ses attitudes et sait les comprendre par l'analyse et l'appropriation de sa propre identité (tient compte des quatre niveaux de profondeur) ;

– connaît les enjeux de sa fonction et se les approprie ;

– se remet en question pour acquérir les aptitudes professionnelles nécessaires à sa fonction sur le plan structurel et sur le plan humain ;

– développe pour lui-même et ses collaborateurs des aptitudes à l'amélioration permanente personnelle et professionnelle ;

– acquiert les outils d'analyse et de compréhension pour étudier objectivement et rationnellement les dysfonctionnements structurels et humains ;

– sait identifier ses collaborateurs en tenant compte de leur identité respective ;

– débloque par ses propres attitudes les protections et les défenses de ses collaborateurs pour favoriser le partage de valeurs communes de coopération ;

– invite ses collaborateurs à produire des idées pour créer de nouveaux savoirs ;

– donne les outils de compréhension et d'analyse favorables à la prise de décision ;

– diffuse les règles, les explique et s'assure de leur compréhension ;

– accompagne ses collaborateurs vers l'autonomie par un management régulé ;

– délègue les tâches, fixe les objectifs en tenant compte des capacités d'autonomie et procure les outils de mesure et de correction des résultats.

Pour ce faire, le manager sociétal peut adapter son mode de management :

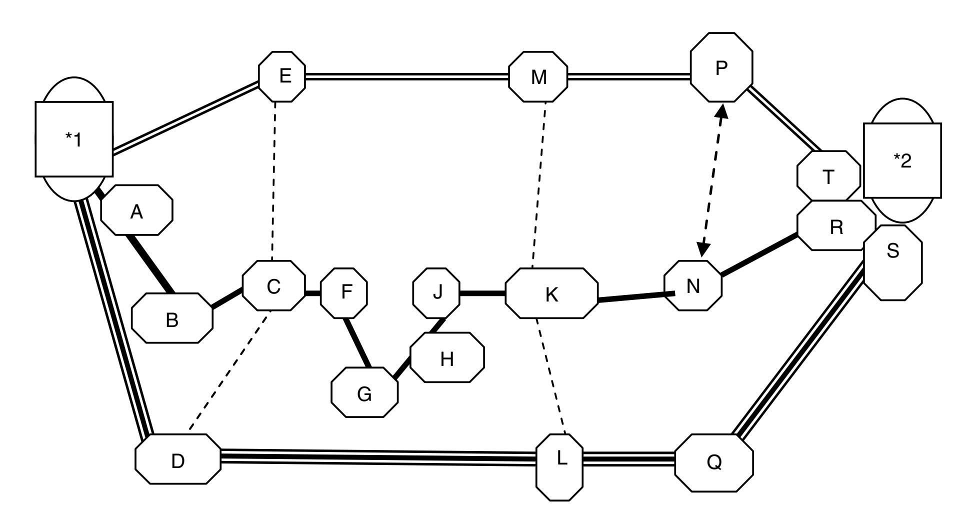
– directif, mais non coercitif ;

– persuasif, mais non manipulateur ;

– participatif, en osant se remettre lui-même en question et en s'ouvrant aux autres sans préjugé ;

– délégatif, sans perdre de vue son rôle de contrôle.

Il ne doit pas oublier que ses subordonnés attendent de lui une attitude conforme à son statut.



Légende : *1 Départ (seuil autonomie individu), *2 Objectif (délégation sur la tâche)

Figure 4.14 Réseau MAP
(*Source* : Monique Gouiran)

Management	Autonomie	Productivite
E : directif **M** : directif/persuasif **P** : persuasif/participatif **T** : participatif/delegatif	**A** : type de contrat W **B** : salaire **C** : conditions hygiène sécurité **F** : apprentissage **G** : relation dans le groupe **H** : relation avec N+1 **J** : intérêt pour la tâche **K** : utilité de la tâche **N** : Responsabilité tâche **R** : possibilité évolution	**D** : minimale **L** : en progrès **Q** : bonne **S** : excellente

Le schéma ci-dessus nous indique la route à suivre pour passer :

– d'un management directif à un management persuasif ;

– d'un management persuasif à un management participatif ;

– d'un management participatif à un management délégatif.

Nous trouverons plus bas des conseils pour parvenir à franchir ces étapes et garantir la montée de la motivation des subordonnés.

4.4.2 Les rapports d'influence et de dépendance

« *L'empathie découle et dépend, pour l'accueillant, de l'ajustement de sa congruence et de sa suffisante considération positive de l'autre*[49]. »

Pouvoir refléter notre compréhension de ses sentiments, pour qu'alors dans l'acceptation inconditionnelle (mouvement de différenciation menant à l'individuation) et l'empathie (mouvement de proximité), la personne écoutée puisse mieux explorer les aspects cachés de son mode intérieur, examiner ses attitudes et ses sentiments et découvrir certains aspects cachés d'elle-même dont elle n'était pas consciente auparavant.

« *En se sentant estimée de moi, il est possible qu'elle en vienne à s'estimer davantage elle-même*[50]. »

« *… c'est-à-dire que, dans tout jugement sur les motivations du comportement d'une personne, le caractère du juge doit aussi être pris en compte*[51]. »

Nous ne pouvons imaginer une auto régulation de l'aptitude à manager, sans évoquer l'influence du rapport au pouvoir sur cette aptitude. Ce rapport au pouvoir, influençant par nature le mode de management appliqué, induit des conséquences directes sur le management et traduit la « mentalité managériale » du manager.

En relation fonctionnelle, le manager dispose d'une « influence » sur son subordonné, qui se trouve en état de « dépendance fonctionnelle » vis-à-vis de son N+1.

Nous ne devons pas confondre « dépendance fonctionnelle » et « dépendance individuelle ». La notion de dépendance dans l'entreprise est reliée au rapport hiérarchique. La nature du pouvoir utilisé dans l'acte de management risque de transformer la « dépendance fonctionnelle » en « dépendance individuelle » dans le sens où l'individu ne peut acquérir les moyens de son autonomie. Un pouvoir coercitif engendrera une « dépendance individuelle », l'individu étant privé de toute liberté d'action et se sentant touché dans ses besoins d'utilité, de différenciation et de responsabilité. Ceci entraînera des conflits sociocognitifs préjudiciables, tant aux enjeux économiques, que sociaux de l'entreprise.

---

49 *L'écoute. Attitudes et techniques, op. cit.*

50 *Client centered therapy,* Carl R. Rogers.

51 *Devenir le meilleur de soi-même, op. cit.*, p. 25.

Ces notions d'influence et de dépendance ne doivent pas être associées pour le N+1 à une notion de « domination personnelle » et à une notion « de déni personnel du N–1 »).

Dans l'acte de management, le pouvoir se décline en cinq attitudes :

– Pouvoir coercitif : le manager utilise son influence pour asseoir son pouvoir sans tenir compte des capacités professionnelles de ses subordonnés (cette attitude entraîne toujours la naissance d'une identité de retrait).

– Pouvoir légitime ou statutaire : le manager s'en remet à la légitimité de sa fonction.

– Pouvoir de récompense : le manager utilise des stratégies de récompense pour motiver ses subordonnés.

– Pouvoir de compétence et/ou d'expertise : le manager est reconnu pour sa compétence (ce qui ne l'empêche pas de pouvoir présenter des tendances directives ou coercitives).

– Pouvoir d'identification : le manager est reconnu pour ses qualités professionnelles, mais surtout pour ses capacités à créer des relations inter personnelles durables, pour ses qualités de justice interactionnelle et ses aptitudes à motiver l'ensemble de ses subordonnés.

Dès lors nous pouvons tracer le schéma ci-après partant de deux styles de pouvoir, le pouvoir de coercition et le pouvoir d'identification, les autres formes de pouvoir (légitime, de récompense, de compétence) étant intimement reliées à la mentalité du manager et à ses tendances personnelles dans ses relations à autrui.

Dans le deuxième schéma, les catégories de Porter « Solution immédiate » et « Soutien » sont utilisées comme une stratégie de développement de l'individu. Le manager disposant d'un pouvoir d'identification fixe les objectifs, met en place les outils de mesure lui permettant de contrôler la montée de l'autonomie du N–1, il évalue sans juger, il interprète sans a priori. Nous mesurons ici la nécessité d'adopter une attitude de compréhension empathique (prise en compte du sentiment du N–1).

Cette compréhension empathique nécessite la création, la diffusion, l'explication et l'application de règles précises permettant à l'individu de retrouver ses repères dans le milieu où il exerce.

Rapport au pouvoir : influence sur la motivation et l'autonomie

Schéma 1
Pouvoir coercitif
associé à un
Pouvoir statutaire (légitime)
Pouvoir de récompense
Pouvoir de compétence/expertise
Évaluation
Interpretation
Solution immédiate
Soutien
Conflits sociaux
Dépendance et conflits sociaux

Schéma 2
Pouvoir d'identification
associé à un
Pouvoir statutaire (légitime)
Pouvoir de récompense
Pouvoir de compétence/expertise
Attitude de comprehension
Si besoin
solution immédiate
Soutien
Motivation
Évolution
+
Autonomie

Figure 2.15 Influence de l'exercice du pouvoir sur la motivation
(*Source* : Monique Gouiran)

Une attitude de compréhension empathique est une attitude équilibrée, et en aucun cas, comme certaines personnes l'interprètent souvent une « attitude passive ». Bien au contraire, elle est reliée à une grande responsabilité associant la compréhension d'autrui et la rigueur de l'environnement économique et social.

Dans ses relations avec autrui, le manager exerçant un pouvoir coercitif aura tendance à opter pour :

– L'évaluation : il portera un jugement de valeur, tant sur la conduite, que sur les compétences du N–1. Ce qui aura pour conséquence d'exercer un pouvoir coercitif.

– L'interprétation : il fonctionnera sur des clichés, des certitudes et des représentations personnelles justifiant l'attitude du N–1 et l'exercice d'un pouvoir coercitif.

– La solution immédiate : il aura tendance à rechercher immédiatement des solutions sans tenir compte de la motivation du N–1.
– Le soutien (attitude de distance) : il négligera les problèmes du N–1.

Dans ses relations avec autrui, le manager exerçant un pouvoir d'identification aura tendance à opter pour :

– La solution immédiate (si besoin) afin d'accompagner le N–1 vers son autonomie (*cf*. le réseau MAP).
– Le soutien (si besoin) afin de sécuriser le N–1 et le libérer de façon à ce qu'il puisse se projeter vers un projet professionnel.
– La compréhension : cette attitude appartient au manager identitaire, elle lui permet d'ordonnancer les processus de motivation nécessaires à la montée de l'autonomie.

- **Pouvoir, motivation, autonomie, productivité**

La productivité est dépendante du rapport entre le degré de motivation et celui d'autonomie. L'exercice d'un pouvoir coercitif induit automatiquement, à moyen terme, une baisse de productivité. Au-delà de cette baisse de productivité, les subordonnés marqueront leur opposition en se réfugiant dans des conflits sociaux. Comme nous l'avons étudié, ce pouvoir conduisant à une baisse de la motivation et privant les individus de toute autonomie est néfaste à l'entreprise. À l'opposé l'exercice d'un pouvoir d'identification favorisera le déclenchement des processus de motivation, l'autonomie, et augmentera les seuils de productivité. Le travail exécuté de manière responsable répondra à des critères de qualité nécessaires à la satisfaction du client.

4.4.3 Parvenir à l'*empowerment*

Les auteurs ont élaboré plusieurs définitions concernant le concept d'*empowerment* (Rappaport, 1984). L'analyse du concept d'*empowerment* réalisée par Le Bossé et Lavallée (1993) a permis de dégager certaines constantes se retrouvant dans la majorité des définitions applicables à l'*empowerment*. Les notions de caractéristiques individuelles (le sentiment de compétence personnelle, de prise de conscience et de motivation à l'action sociale), ainsi que celles liées à l'action, aux relations avec l'environnement et à sa dimension dynamique font l'unanimité[52].

---

[52] Site : http://www.cesaf.umontreal.ca/f.ress.doss.empow.doc1.html

Ces notions associées à la dynamique groupale incluent nécessairement la mise en œuvre de nouvelles approches de participation et d'organisation.

Rappaport (1987) transforme la notion d'*empowerment*, jusqu'alors utilisée pour exprimer une intention abstraite, en un objectif explicite, celui qui doit être au cœur de toutes les réflexions.

L'*empowerment* comporte quatre composantes essentielles : la participation, la compétence, l'estime de soi et la conscience critique (conscience individuelle, collective, sociale et politique). Lorsque ces composantes sont en interaction, un processus d'*empowerment* est alors enclenché. Ce processus proactif est centré sur les forces, les droits et les habiletés des individus et de la communauté, plutôt que sur les déficits ou les besoins (Gibson, 1991, Anderson, 1996).

Les études décrites en partie I et II confirment cette définition :

– La participation : besoin d'agir.

– La compétence : besoin d'apprendre.

– L'estime de soi : facteur déclenchant la motivation.

– La conscience critique : besoin de comprendre (méthodologie de résolution de problèmes décrite dans la deuxième partie du chapitre 1).

- **Les enjeux du management sociétal**

Un certain nombre d'enjeux sont à répertorier, à savoir :

– renforcer le manager dans son rôle ;

– organiser son travail et celui de ses équipes ;

– motiver ses équipes ;

– recentrer un groupe vers un projet collectif ;

– redynamiser les ressources individuelles ;

– augmenter les capacités d'analyse des dysfonctionnements organisationnels et humains ;

– accroître la communication avec ses collègues (co-latéraux), les subordonnés et la hiérarchie ;

– gagner de l'autonomie par la délégation des tâches ;

– mettre en place en relation avec sa hiérarchie des procédures de contrôle et des procédures de travail conforment à l'atteinte des objectifs.

Pour se faire, il doit :

– concilier l'économique, le social et l'humain : parvenir par ses méthodes managériales à obtenir la contribution économique de chacun tout en favorisant son épanouissement professionnel et personnel ;
– sceller un engagement mutuel : créer un code de déontologie définissant le cadre dans lequel l'adhésion et la contribution du collaborateur peuvent être optimales ainsi que les règles qui garantissent la loyauté réciproque ;
– entreprendre avec les syndicats (en relation avec la hiérarchie) des accords collectifs définissant le cadre et contribuant à l'élaboration des règles ;
– évaluer les compétences, les expériences, le degré de mobilité, les performances et les motivations de ses collaborateurs dans un objectif de progrès ;
– anticiper les besoins de compétences, les diffuser et permettre à chacun de s'y préparer ;
– initier les échanges de pratique pour favoriser la création de nouveaux savoirs.

Un manager peut-il disposer de toutes les aptitudes nécessaires pour répondre à ces objectifs ? Mobilisé sur les besoins de rentabilité pour confirmer l'entreprise sur son marché, comment pourrait-il associer à cette responsabilité quotidienne des qualités communicationnelles et comportementales lui permettant de se rapprocher au plus près de ces qualités managériales ?

L'accompagnement du manager dans ces capacités s'avère indispensable avant d'exiger qu'il puisse répondre à toutes ces exigences. Dans le chapitre 3, nous avons décrit l'indéniable besoin d'identification des individus dans les processus de communication, de compréhension, de motivation et de productivité.

Nous ne saurions isoler le manager de ce besoin. Il est donc essentiel avant de lui demander d'identifier ses collaborateurs de lui permettre de s'identifier lui-même.

- **Aproche empathique et management**

La congruence

La congruence est la capacité à se rendre disponible pour une écoute centrée sur la personne. Elle nécessite un accord parfait avec soi et une acceptation inconditionnelle d'autrui. Cette capacité se traduit schématiquement comme sur la figure 4.16.

La congruence : prendre une décision durable

Je pense
Je mesure

Je dis

Je fais

Je ressens

Accord parfait pour une bonne congruence, une bonne coopération avec Soi.
Elle nécessite une véritable remise en question et la prise de responsabilités.
Se dégageant de la confusion dans ses faits, mots et pensées, l'individu prend un chemin d'autonomie : la puissance sur soi c'est la liberte « de cette liberté dont l'homme courageusement se sert pour vivre ses potentialités ».
Capacité à analyser et comprendre une situation
Capacité à prendre une décision durable adaptée à la situation sans tenir compte de ses propres représentations en toute responsabilité

Figure 4.16 La congruence
(*Source* : Monique Gouiran)

À la suite d'enquêtes conduites sur 90 personnalités publiques de la vie américaine[53], Warren Bennis a identifié quatre aptitudes clés communes à ces personnes :

– La gestion de l'attention.

– La gestion du sens.

– La gestion de la confiance ;

– La gestion de soi-même[54].

La notion de congruence est reliée à celle de connaissance de soi, dans le sens où l'individu qui écoute sait clairement définir où il en est par rapport à lui-même, dans une situation de communication inter relationnelle, à un moment donné. Il se sait disponible, ou non, à l'écoute d'autrui. Il est capable de repousser la communication à un moment ultérieur où il sera réellement disponible à l'écoute.

---

[53] L'analyse de ces résultats est publiée dans « Diriger : les secrets des meilleurs leaders ».

[54] *Toutes les théories du management, op. cit.*, p. 70.

Cette capacité à la congruence nécessite les aptitudes suivantes :

- se sentir concerné par soi et être attentif aux sentiments éprouvés dans une situation inter personnelle ;
- connaître ses principes de réflexe afin de ne pas se trouver impuissant face à une situation ;
- disposer de suffisamment d'informations (valides et utiles) pour pouvoir être maître de ses choix et de ses réponses ;
- oser prendre des risques mesurés, seul ou en groupe, sans craindre de se mettre dans une situation préjudiciable à son développement personnel et à celui des parties prenantes, sans se sentir « coupable » ;
- se sentir libre et pouvoir s'affirmer sans agressivité et sans crainte ;
- faire preuve de cohérence interne, de précision et de simplicité ;
- être capable de prendre des décisions durables, après avoir analysé des faits sans jugement personnel, sans interprétation et en toute clairvoyance, afin de s'approprier les décisions qui font accomplir, reporter ou annuler une action ;
- vivre le sentiment d'un bon accord avec soi, en recherchant le meilleur équilibre possible avec soi, en repérant ses points forts (acquis) et ses points faibles (manques), et pouvoir s'expliquer ces deux critères sans jugement de valeur, ni rancune, en se donnant la chance de les améliorer ;
- oser émettre des idées nouvelles et pouvoir les développer sans passion, en faisant preuve de cohérence et de pertinence ;
- croire en sa réussite ;
- croire en ce que l'on veut ;
- se dégager de la confusion pour prendre des décisions autonomes ;
- vouloir pratiquer l'empathie : accepter d'écouter autrui inconditionnellement ;
- être certain que mes dispositions intérieures à l'égard d'autrui ne seront pas gênées par mes propres dispositions intérieures à l'égard de moi-même et que je serai disponible à l'écoute empathique au moment de la communication.

L'empathie

L'empathie se traduit par la sensibilité de l'écoutant par rapport au vécu de l'écouté. Sa capacité à comprendre la situation communiquée, le sentiment communiqué, en se mettant à sa place et en oubliant ses propres ressentis, conduit l'écouté à entamer une démarche prospective personnelle.

Cette capacité à s'auto analyser permettra à l'écouté de comprendre son propre ressenti, d'être attentif à ce qu'il ressent et ce qu'il éprouve dans une situation donnée et à trouver lui-même les solutions nécessaires à la résolution durable de son problème.

L'acceptation inconditionnelle

L'écoutant, en position d'écoute empathique, suit les propos de l'écouté sans a priori, sans jugement de valeur, sans interprétation, sans lui donner de solution immédiate à la résolution de son problème et sans minimiser sa situation.

Dans ses travaux, Carl R. Rogers précise : « *La rencontre de l'autre est toujours passionnante* ». Cette attitude implique de la part de l'écoutant une acceptation totale de l'écouté et de son problème.

Cette attitude étant présente chez l'écoutant, le changement se fait alors, selon la conception de Rogers, « *dans un mouvement continu qui amène la personne d'un état de stabilité, de fixité vers un processus évolutif* ».

« *… nous sommes dès lors en droit d'affirmer qu'une théorie de la motivation qui se veut pertinente ne peut ignorer la vie de l'inconscient*[55]. »

La confiance « a priori » : gérer les situations de crise

L'aptitude à l'écoute empathique précise cette capacité à pouvoir faire « confiance a priori » c'est-à-dire, à ne pas adopter une attitude de méfiance, défiance ou confiance naïve, qui est source de déception et de conflits.

---

55 *Devenir le meilleur de soi-même*, *op. cit.*, p. 44.

Cette notion de « confiance a priori » signifie qu'au premier contact, rien ne doit occulter la possibilité d'avoir en face de soi un individu en qui l'on peut avoir confiance.

L'application des attitudes de Porter, notamment celle de la compréhension permet de guider l'interlocuteur vers sa responsabilité de décision et d'action. Le manager pratiquant la « confiance a priori » se doit de laisser s'exprimer son interlocuteur, d'écouter ses sentiments afin de pouvoir trouver les repères qui lui sont nécessaires pour évoluer vers ces notions de responsabilité et d'autonomie.

Pour vérifier la possibilité de « confiance », le manager devra mettre en place des indicateurs qui lui permettront de mesurer l'évolution de son subordonné. Ce n'est qu'à la lecture de ces indicateurs, qu'il pourra décider de faire confiance et d'ajuster son management à l'évolution de son collaborateur.

Influence des mécanismes identitaires sur la gestion des conflits : les qualités empathiques du manager, de l'animateur et de l'enseignant

Tableau 2.1 Mécanismes identitaires et gestion des conflits
(*Source* : Monique Gouiran)

Capacité de communiquer	Ce que fait l'apprenant	Ce que fait le manager
Conflit cognitif protection-défense Non-congruence du sujet. Il se sent mal à l'aise : tension entre l'action d'apprendre et son ressenti. Il n'a pas envie de se trouver là, non congruence entre les notions : - Je pense. - Je dis. - Je ressens. - Je fais.	Tente de résoudre son problème sans y parvenir. Essaie de trouver des réponses, mais ne dispose d'aucun élément d'analyse : - Pensée non structurée. - Peur de se tromper… - Replie sur soi ou agitation.	Est attentif aux comportements et attitudes. Ne reformule jamais sur le révélé (non communiqué) Fixe les règles de l'apprentissage : respect, écoute, prise de parole ordonnée. Crée une situation dans laquelle chacun pourra s'exprimer en fonction de ses capacités de communication. Favorise l'expression métaphorique pour émergence des perceptions. Est capable d'adapter son programme aux besoins du groupe.

Capacité de communiquer	Ce que fait l'apprenant	Ce que fait le manager
Conflit socio-cognitif protection-défense État d'homéostasie. En inter action, il y a confrontation des représentations. Les schémas de pensée s'affrontent. Les conflits surgissent. Les incompréhensions sont nombreuses. Les attitudes dans le dialogue sont révélatrices des valeurs personnelles et des intentions de chacun.	Analyse et compare ses représentations avec celles des autres. Ose se remettre en question au niveau de ses certitudes. Participe à des tâches communes (co-élaboration de savoirs) et prend conscience de l'enrichissement de la rencontre de l'autre. Apprend à partager des connaissances et à travailler en équipe.	Favorise l'interaction en s'appuyant sur la complémentarité des compétences. Veille au respect des règles. Reformule les consignes et vérifie leur appropriation par les membres du groupe. Incite à la réflexion et à l'émergence de valeurs communes de coopération. Développe l'esprit de compréhension empathique comme source d'évolution. Donne des pistes de réflexion pour favoriser une compréhension d'autrui et une co-élaboration de savoirs.
Meta-cognition ou équifinalité appropriation-expansion Comprendre ses modes de pensée, les schémas de représentations et accepter ceux d'autrui sans conflit, dans la volonté de trouver des valeurs communes de coopération. Faire évoluer ses certitudes et afficher la volonté d'apprendre pour évoluer.	Applique ces théories dans ses attitudes au quotidien. S'auto régule par ses capacités d'analyse et de compréhension au niveau de ses niveaux de profondeur. Se met en phase de projets pour lui-même.	Guide le participant vers sa réalisation en toute congruence. Provoque, encourage et reçoit toutes les idées sans jugement de valeurs. Invite chaque participant à s'exprimer en respectant les prises de parole et les principes de l'écoute empathique au niveau du groupe.

Homéostasie et management

Dans les pages précédentes, nous avons étudié l'influence des modèles de transmission des connaissances (transmissif, comportementaliste et socio-constructiviste) sur l'appropriation par les apprenants de nouveaux éléments d'apprentissage et sur leur participation à la création de nouveaux savoirs. Maintenant, nous allons transférer ces modèles vers ceux du management et du rapport au pouvoir.

Le principe d'homéostasie, comme nous l'avons évoqué en premier partie, traduit toutes les formes de résistances à la nouveauté quelle qu'elle soit. Cet état induit un blocage cognitif empêchant toute évolution des mentalités et des comportements.

Un modèle de management de type « transmissif » risque d'entraîner un management directif et l'usage d'un pouvoir de coercition. Ceci aurait pour conséquence de créer un phénomène d'homéostasie (résistance au changement), des conflits cognitifs et sociocognitifs, ainsi qu'une baisse de motivation et une très faible autonomie.

Un modèle de management de type « comportementaliste », associé à un management directif et un pouvoir de « récompense », entraînera pratiquement les mêmes problèmes que le management « transmissif », si ce n'est que la motivation serait conditionnelle (dépendante de la récompense proposée en cas de succès).

En entreprise, j'ai souvent constaté que les primes de tonnage, par exemple, proposées à des individus peu informés sur les contraintes économiques de l'entreprise et présentant des seuils d'autonomie et de motivation très limités entraînaient les dysfonctionnements suivants :

– surcharge des camions pour « tonner » et obtenir la prime ;
– casse du matériel : les objets transportés n'étaient quelquefois pas conformes aux spécificités du matériel ;
– compétition entre les équipes (distribution des secteurs contestés) ;
– motivation et productivité dépendantes du montant de la prime allouée.

Dès lors, nous mesurons l'indispensable besoin de fédérer des équipes autonomes et responsables, capables d'analyser les contraintes de l'entreprise et d'adopter des comportements conformes à l'atteinte des objectifs. La récompense n'est pas en elle préjudiciable, elle doit seulement être proposée autour d'une règle et d'un engagement à respecter les procédures.

Équifinalité et management : désactiver les résistances

Un modèle de management de type « socioconstructiviste » prend en compte les représentations des subordonnés et les utilise pour leur permettre de mieux s'approprier les informations favorables à la compréhension des consignes et à la vie de l'entreprise en général.

Ce type de management conduit vers un management sociétal, fortifie la communication entre les personnes, leur permet de travailler en métacognition, augmente la motivation et par voie de conséquence l'autonomie, la productivité et la qualité du travail. Il permet aux subordonnés d'entreprendre une démarche d'amélioration permanente pour eux mêmes et pour l'entreprise.

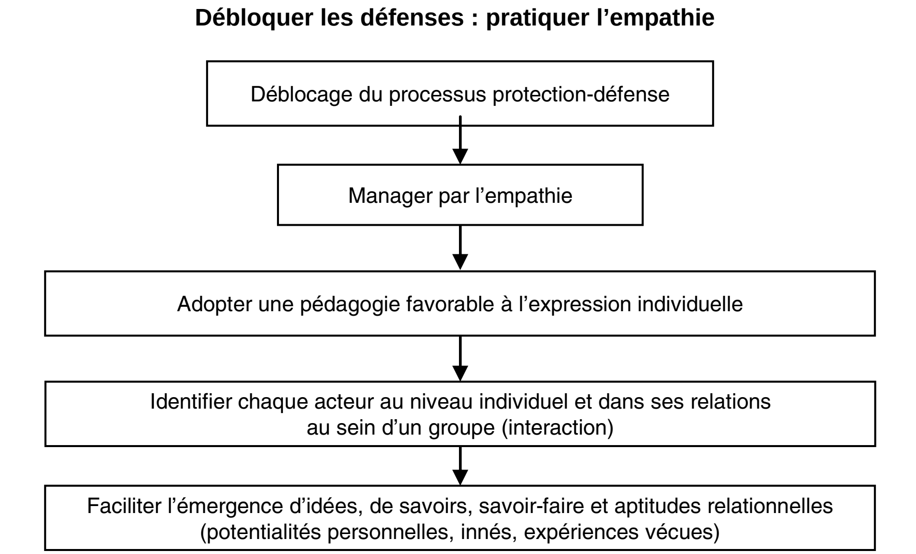


Figure 4.17 Désactivation des résistances
(*Source* : Monique Gouiran)

Le travail sur les perceptions, favorise la sortie d'un état d'homéostasie et parvient à créer des valeurs communes de coopération (équifinalité).

- **Hiérarchie des besoins et styles de management**

Nous allons maintenant analyser les styles de management et leur influence sur l'autonomie et la motivation

Parmi les styles les plus fréquemment évoqués en formation professionnelle, nous trouvons :

– Le style affectif.

– Le style rationnel.

– Le style conceptuel.

– Le style actif.

Les exercices portent souvent sur la définition d'un style de management attribué au manager en fonction des résultats des tests. Cependant, nous ne pouvons traiter ces styles de management de manière isolée car ils sont, nous allons le démontrer, inter reliés les uns aux autres.

Les travaux précédents nous ont appris que :

– Tout individu ressent des sentiments qui peuvent influencer sa motivation et son autonomie.
– Tout individu a besoin de comprendre pour apprendre.
– Tout individu a besoin d'émettre des idées et de créer.
– Tout individu a besoin d'agir.

Partant de ces constats, nous allons ordonnancer ces styles de management en fonction du positionnement des individus sur l'échelle des besoins.

J'ai associé cette étude aux travaux d'Abraham Maslow sur la hiérarchie des besoins et créé le schéma suivant où nous retrouverons les identités professionnelles étudiées en première partie.

Hiérarchie des besoins et management

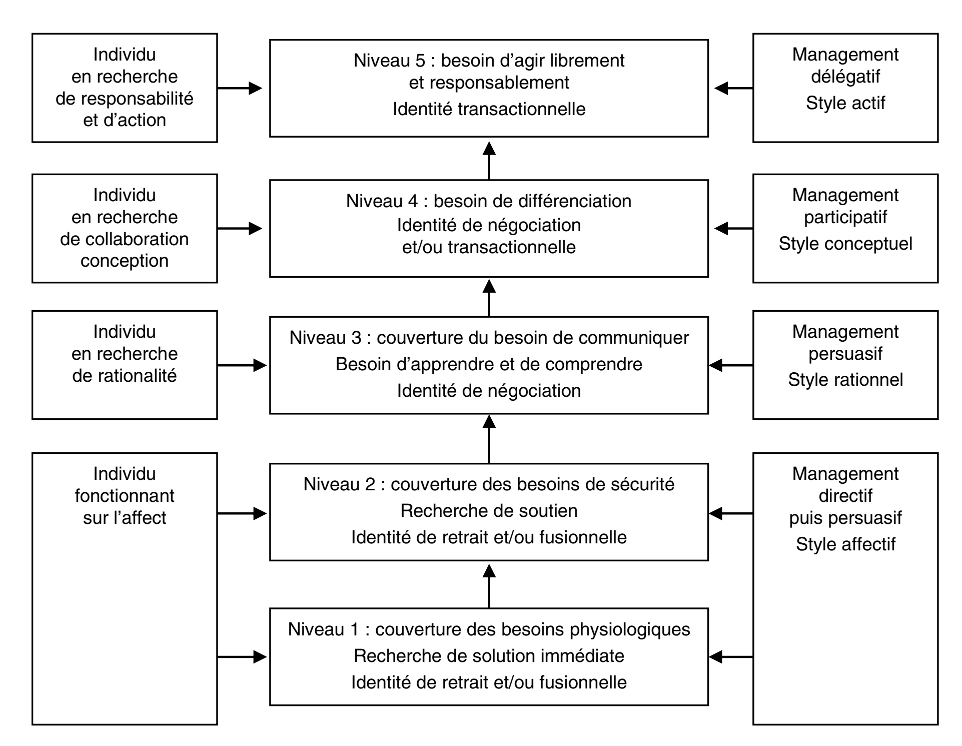


Figure 2.18 Hiérarchie des besoins et management
(*Source* : Monique Gouiran)

- **Au niveau 1**

La personne est en recherche de couverture de ses besoins physiologiques. L'esprit est « pollué » par ce besoin, donc indisponible à toutes analyses rationnelles, conceptuelles ou actives. L'identité professionnelle est souvent une « identité de retrait ». L'affectivité revêt une large part dans le déclenchement des processus de motivation. Pour survivre, elle recherche un emploi rapide qui lui permettra la couverture, du moins pour un temps, de ces besoins. J'ai attribué à ce niveau, la catégorie de Porter « Solution immédiate », car l'option de choix est pratiquement inexistante.

La personne acceptera une tâche professionnelle, pour laquelle, généralement sa compétence sera très faible. Cette tâche devra répondre à des besoins de satisfaction pour qu'elle la reconnaisse comme utile et entreprenne un processus dynamique de déclenchement de sa motivation. Si l'unique satisfaction demeure le salaire, la personne rencontrera, à terme, certaines difficultés à reconnaître l'utilité de la tâche. Si la personne entreprend cette tâche comme utile à sa dignité (première marche vers son évolution personnelle et vers la reconsidération de son être), elle mettra en œuvre le processus de motivation, qui lui permettra de rechercher la consolidation de sa satisfaction. La motivation tendra ici à pérenniser la situation pour se mettre à l'abri du « danger ».

À ce niveau, la personne a encore besoin d'un management directif. On doit lui expliquer avec exactitude la nature des tâches à accomplir et lui fournir les moyens de les exécuter. Très dépendante du supérieur hiérarchique, elle aura tendance à s'en remettre à lui à tous points de vue.

Le rôle du supérieur hiérarchique est de déclencher, chez elle, l'envie de trouver la sécurité. Il ne devra pas la « surprotéger », mais la rendre peu à peu responsable de son choix d'avenir. La personne se sentant au centre de son dispositif d'évolution et de sécurité tendra à développer les efforts nécessaires à la consolidation de son emploi. Le manager sociétal travaille ainsi à l'épanouissement de la personne, à l'évolution de sa motivation, à la satisfaction de l'environnement de la tâche. Il œuvre également à sa propre évolution personnelle, car il pourra se consacrer peu à peu à d'autres tâches et passer d'un management directif à un management persuasif.

À ce stade, la personne demeure très dépendante de son supérieur hiérarchique, ce qui risque d'entraîner des conflits (baisse du seuil de responsabilité, perte d'autonomie…). Le manager devra donc adopter un style affectif, afin de comprendre de façon empathique, le sentiment communiqué par la personne (*cf.* l'attitude de « compréhension » de la catégorie de Porter).

Si, à ce niveau, le manager exerce un pouvoir de coercition, la personne se situant au niveau 1 ne pourra pas évoluer. Elle risque même de devenir une proie facile pour ce type de manager.

Le manager exerçant un management directif sous l'emprise du pouvoir de coercition devient un tyran. Il dirige par la peur. Croyant se protéger, il se met lui-même en danger, car cette attitude bloque sa propre évolution (délégation impossible, haine, hostilité de la part de ses subordonnés…). Il bloque aussi l'évolution de ses subordonnés en leur interdisant l'accès à la connaissance. Il travaille sur l'affectif (peur, angoisse continuelle du subordonné, de perdre son emploi…). Ce type de management représente un véritable fléau pour l'entreprise (tâches bâclées, risques de révolte, efficacité réduite puisque exécution par la peur…), ainsi que pour les salariés (déconsidération de la personne, insatisfaction liée à l'environnement de la tâche, démotivation…).

- **Au niveau 2**

La personne est en recherche de sécurité, de certitude. L'esprit commence à « s'éclairer un peu ». Le premier besoin assouvi, elle commence à réfléchir aux moyens de consolidation de son emploi. L'identité professionnelle oscille entre une « identité de retrait » et une « identité fusionnelle », la personne cherchant à se grouper avec d'autres individus partageant ses valeurs professionnelles.

J'y ai associé la catégorie de Porter « Soutien ». À ce stade la personne est toujours dépendante de son manager car elle dispose d'une compétence encore trop faible pour asseoir son autonomie. Sa motivation déclenchée au niveau 1, lui a permis d'atteindre un niveau supérieur répondant à ses besoins de sécurité.

Le management demeure directif, puis, en fonction de l'évolution de la personne devient persuasif. Cependant, la recherche affective étant toujours omniprésente, elle reste encore sous la dépendance de son manager. Celui-ci, doit à ce stade là de la motivation, continuer le processus de déclenchement dynamique. Il ne doit pas conforter la personne dans la sécurité, mais doit la conduire vers l'apprentissage, afin de lui permettre d'acquérir des compétences qui la mettront à terme à l'abri des niveaux 1 et 2 (survie).

Le but ici, est de donner à la personne les « moyens » de son apprentissage. Par l'accès à la connaissance, elle trouvera les ressources nécessaires à sa réflexion. Elle pourra analyser les situations de façon rationnelle et non plus seulement de façon affective, ses besoins des niveaux 1 et 2 étant satisfaits.

Le manager y trouvera, lui aussi, les moyens de sa propre évolution (délégation à moyen terme, confiance renforcée, transmission des connaissances…). Le but ici est de permettre à la personne de dépasser ses angoisses bloquant son potentiel créatif, et de lui permettre l'accès à la connaissance. La connaissance des processus et des milieux (modes de fonctionnement, règles, cultures diverses…), lui permettra de mieux se positionner dans la société et enclenchera un premier processus d'option de choix.

Ici encore, la personnalité du manager est fondamentale. Si nous avons à faire au type directif, au pouvoir de coercition, la personne sera maintenue dans un niveau d'insécurité, permettant une manipulation aisée. Nous retrouvons ici les mêmes observations qu'au niveau 1. L'accès au niveau 3 sera impossible.

- **Au niveau 3**

La personne entre dans un processus d'apprentissage. Elle rencontre les milieux (personnes et organisation), elle apprend, s'instruit, essaie de comprendre. Son esprit dégagé en partie des angoisses des besoins des niveaux 1 et 2, peut se rendre disponible pour l'apprentissage. Son identité professionnelle de retrait ou fusionnelle commence à se transformer en « identité de négociation ».

J'y ai associé la catégorie de Porter « Interprétation ». Ce choix se justifie, car interpréter c'est traduire, décoder :

– Si la personne recevant l'information fonctionne sur des stéréotypes ou des clichés, si elle doute, si elle est trop sûre d'elle, si elle est convaincue qu'elle n'a rien à apprendre des autres, elle ne pourra pas tirer partie de cet apprentissage car elle interprètera les choses à sa façon et bloquera elle-même son évolution. Elle risque, de « retomber » aux niveaux 1 et 2. De même, si elle se « cache » derrière des certitudes acquises lors de l'apprentissage, si elle ne se sert pas de ces outils comme instrument d'analyse, mais comme moyen de « dominer » les autres, elle ne percevra jamais sa potentialité intérieure comme source d'enrichissement personnel.

– En revanche, si elle reçoit l'information sans a priori, si elle adopte une attitude empathique, authentique, elle osera se remettre en question et s'enrichira de nouvelles connaissances. À ce stade, l'apprentissage trouvera toutes ses fonctions d'enrichissement personnel et permettra le maintien de la motivation, non plus comme une satisfaction liée à la survie, mais liée à la satisfaction personnelle, à la considération de l'être (capable d'apprendre, de comprendre, d'appliquer…).

Les outils de l'apprentissage seront déclencheurs d'un processus de compréhension personnelle. La personne pourra s'en servir pour mieux comprendre son fonctionnement interne, pour mieux analyser en fonction de ses propres potentialités.

La personne stoppant sa motivation au niveau de l'apprentissage, risque d'exercer, si ses fonctions lui en donnent l'occasion, un pouvoir statutaire (compétences réduites, statut légitime…) et influencer négativement ses subordonnés qu'elle gênera dans leur évolution. Elle risque également d'exercer un pouvoir de coercition, pour les mêmes raisons que celles développées lors de l'étude des niveaux 1 et 2.

Le management des personnes situées à ce niveau, sera en un premier temps persuasif, puis participatif. Le style de management sera rationnel.

- **Au niveau 4**

L'esprit s'éclaire de plus en plus. Les besoins des niveaux 1 et 2 sont satisfaits. L'assouvissement des besoins du niveau 3 a permis l'apprentissage de la rationalité. La personne dispose de l'assurance liée à sa survie, à son affect et de la fierté de la connaissance. À ce niveau, l'identité professionnelle de négociation commence à évoluer vers une identité transactionnelle. Elle souhaite être reconnue dans ses compétences et dans sa qualité d'individu.

J'ai associé à ce stade la catégorie de Porter « Évaluation ». Là encore, nous avons le choix entre deux possibilités :

– Si la personne évalue ses compétences comme définitivement acquises, si elle se positionne en « génie » n'ayant plus rien à apprendre d'autrui, si cette compétence la rend prétentieuse et fermée à toute évolution, alors elle fonctionnera sur le jugement de valeur par rapport à autrui, ce qui bloquera l'ascension de sa motivation, car son arrogance entraînera mépris et méfiance de ses collaborateurs ou de ses camarades de travail. Elle risque de retomber aux niveaux inférieurs, car si elle ne perfectionne pas ses compétences, elles seront très vite dépassées et inutilisables.

– En revanche, si la personne évalue ses compétences pour mieux les perfectionner, si elle œuvre pour elle et non pas pour « épater » autrui, alors elle pourra commencer à mettre en œuvre son potentiel créatif. Le style conceptuel prendra sa place, car l'acquisition des outils de la rationalité du niveau 3 lui a donné les moyens de laisser la place à sa propre analyse. La recherche sera toujours adaptée au besoin, tendant vers ce qui est juste et équilibré tout en recherchant de nouvelles idées.

À ce stade, le subordonné ou le manager, sont capables d'identifier un problème, de l'analyser et de proposer des solutions adaptées (existantes ou innovantes).

- **Au niveau 5**

L'esprit est de plus en plus clairvoyant. Cependant, la personne n'oublie pas la part de risque (les limites qu'elle peut atteindre sans crainte de s'en vouloir trop). J'ai associé à ce niveau, la catégorie de Porter « Compréhension » (relation empathique avec autrui, congruence de la personne, relation équilibrée sans évaluation, sans interprétation, sans soutien et sans solution immédiate.

La personne est responsable, autonome, compétente et équilibrée. Le management est ici délégatif, et le style est actif. Nous atteignons les niveaux de maîtrise (maîtrise de ses compétences et maîtrise de soi). À ce niveau 5 :

– Le subordonné est totalement autonome et responsable. Son manager peut compter sur lui. Attention !. Il est responsable, juste et équilibré. Il attendra encore de son manager qu'il soit lui-même autonome, responsable et équilibré.

– Le manager dispose d'un pouvoir d'identification. Il conduit ses subordonnés vers l'autonomie et la responsabilité. Il est reconnu statutairement et ne devra jamais oublier son devoir de contrôle pour confirmer son statut.

  Disposant d'un pouvoir d'identification, il se situe généralement à ce niveau. C'est un individu du passé, du présent et du futur (il s'appuie sur les expériences antérieures pour adapter au présent des méthodes qui serviront ultérieurement).

  Près de son désir plutôt que de ses besoins (il les a assouvis aux étapes précédentes : survie, apprentissage, perfectionnement et maîtrise), il dispensera un management accès sur les quatre styles ci-dessous (dans l'ordre de leur présentation, l'exercice du premier entraînant le deuxième, puis le troisième, puis le quatrième).

  Chacun de ces styles, isolés des autres, ne peut pas remplir les fonctions d'un management sociétal :

  - **Rationnel** : il sait identifier les problèmes pour mieux les analyser, il sait donner les explications nécessaires à la compréhension des consignes.

  - **Affectif** : il sait identifier les personnes pour mieux les motiver. Il prend en compte les sentiments communiqués par ses subordonnés : avec qui je travaille ?, comment fonctionnent-ils ?...

Prendre en compte les critères d'insatisfaction liés à l'environnement de la tâche, déclenchera, comme nous l'avons vu, le critère de motivation lié à la tâche. Il est donc indispensable de prendre en considération le facteur humain dans les relations de travail.

- **Conceptuel** : il fait participer ses collaborateurs à la prise de décisions, en fonction de leur degré d'autonomie, afin de faciliter l'émergence de leur potentiel créatif. Il imagine avec eux de nouvelles solutions.
- **Actif** : il agit avec ses collaborateurs vers l'efficacité, chacun dans son degré de responsabilité et d'autonomie.

Rationnel + Affectif + Conceptuel + Actif = Management sociétal

Explications :

– On ne peut pas être actif sans avoir posé, analysé, puis apporté des solutions à un problème.

– On ne peut pas être conceptuel si on n'est pas rationnel. La conception d'une nouvelle méthode ou d'un nouveau procédé a pour but d'améliorer celle ou celui existant. L'analyse rationnelle de ces anciens procédés permettra de trouver des innovations adaptées aux besoins réels. La conception naît des idées et/ou des hommes et non des outils. Laissons-leur donc l'occasion d'exprimer leur créativité et leur potentiel d'analyse. Le manager adoptant un style conceptuel court le risque de ne pas « voir » la réalité des choses. Dans l'irréel, il analyse peu les comportements et les résultats. Il est dans le futur.

– On ne peut pas être rationnel, actif ou conceptuel si on est axé uniquement sur un fonctionnement affectif qui nous rend dépendant d'autrui. La dépendance emprisonne la raison, la création et gèle les actions.

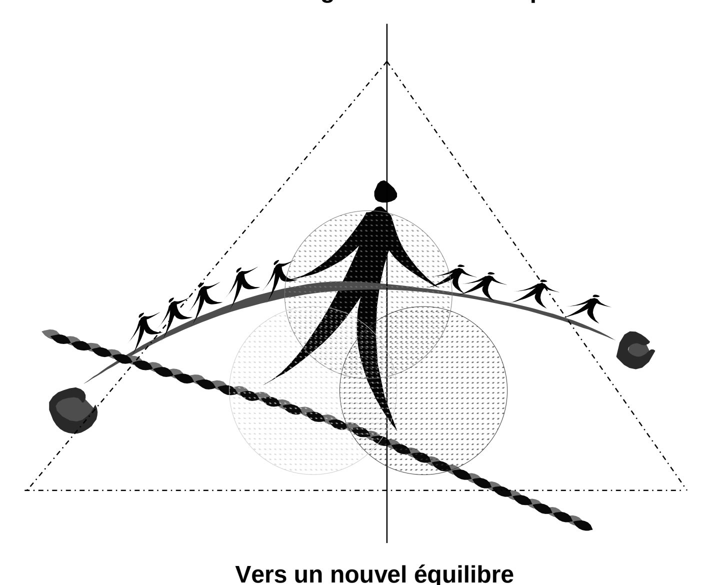
– Le manager adoptant exclusivement un style affectif court le risque d'assister ses subordonnés en permanence, en les rendant dépendants de lui (ils sont dans le passé). Il doit trouver l'équilibre entre la gestion de la tâche et la gestion des personnes. Il doit fixer la règle (seul ou en groupe de réflexion), la diffuser et l'expliquer à ses subordonnés pour qu'elle soit connue et admise, puis prendre en compte leur affectivité.

Dans l'entreprise, la règle demeure l'élément d'équilibre incontournable. Au-delà de celle-ci, les hommes doivent déclencher des facteurs de motivation leur permettant de gérer leurs tâches de façon autonome et dans l'union des responsabilités individuelles.

J’ai situé le style « actif » dans le 5e niveau de la pyramide inspirée par les travaux d’Abraham Maslow, car on ne peut pas être actif sans avoir posé le problème de façon rationnelle, pris en compte le facteur humain ou osé la créativité par un style conceptuel. L’action efficace passe par la réflexion, la considération de l’humain, l’apprentissage, le perfectionnement et la maîtrise.

Pour atteindre ce type actif de manière efficace et durable, il faut donc passer par les quatre niveaux inférieurs des besoins de la pyramide de réalisation de soi. La rationalité permettant de mieux comprendre l’affectivité et mettre en œuvre la conception, pour arriver à l’action.

Point de convergence et nouvel équilibre



Vers un nouvel équilibre

Figure 4.18 Agir en coopération : créer un nouvel équilibre
(*Source* : Monique Gouiran)

Le triangle équilatéral, symbolique de l’équilibre de l’entreprise, porte en son milieu le diagramme de Venn (symbole de la coopération et du partage des valeurs). Ce symbole ne pourrait suffire à lui-même sans expliquer comment nous pouvons parvenir au partage de valeurs communes de coopération par une vision partagée des objectifs de l’entreprise. J’ai placé au centre de l’entreprise un individu principal, symbole de l’entité « entreprise » tenant dans ses mains une perche supportant l’ensemble des acteurs de l’entreprise sans différenciation de fonctions.

L'attitude de ces acteurs sur la « perche » peut, individuellement ou en groupe compromettre l'équilibre de l'ensemble de l'entreprise. Ce symbole représente l'indéniable nécessité de créer en interne des valeurs partagées par tous, notamment par la diffusion des objectifs et la mise en place des moyens nécessaires pour les atteindre (matériels et financiers) et les ressources humaines. J'ai utilisé ce symbole très souvent pour permettre une représentation ancrée de la notion d'équilibre de l'entreprise, notamment auprès des opérateurs de terrain. Le contour du triangle est tracé en ligne discontinue pour traduire les entrées et sorties permanentes des acteurs de l'entreprise (mobilité).

- **Les indicateurs du changement**

Ces indicateurs sont multiples, parmi ceux-ci, on peut noter :

– la capacité à mobiliser l'attention ;
– le changement d'attitudes et de comportements ;
– la tolérance entre les individus ;
– l'écoute interpersonnelle : un individu parle, les autres l'écoutent ;
– la notion de service au client ;
– la prise d'initiative ;
– la recherche d'idées ;
– la prise de parole ;
– l'esprit critique constructif ;
– l'engagement à produire un travail de qualité ;
– l'entre aide entre les membres du groupe (partage des tâches) ;
– moins d'agressivité ;
– le respect des règles, du matériel, de la hiérarchie… ;
– moins de négativité vis-à-vis de la direction ;
– davantage volontaire pour apprendre ;
– le questionnement pour suivre des formations leur permettant de construire un projet ;
– l'autocontrôle du groupe par ses membres ;
– la construction d'un esprit d'équipe ;
– l'authenticité des relations ;
– la création de nouveaux savoirs.

4.4.4 Influence de l'approche

- **Influence sur les responsabilités organisationnelles**

La gestion du temps

Elle concerne :

– l'ordonnancement des tâches ;
– la distribution des tâches ;
– le contrôle de la répartition équitable des tâches : justice distributive.

Par l'identification des personnes concernées par les tâches, la pratique des concepts étudiés favorise une vision équilibrée de la distribution et du partage des tâches. Cette répartition, définie en fonction du seuil d'autonomie, donc de la motivation de l'individu, garantira un degré de performance beaucoup plus élevée.

La mise en place de procédures

Elle touche :

– le contrôle interne ;
– les procédures de travail.

La capacité à différencier les faits des opinions dans des situations d'écoute ou d'observations professionnelles permet d'élargir la vision et d'obtenir un esprit critique constructif favorable à l'analyse des situations et à l'amélioration permanente. Dès lors, la mise en place des opérations de contrôle et la création de nouvelles procédures s'en trouvent facilitées. La capacité à l'écoute empathique dans la fonction managériale favorise également un meilleur traitement des informations : contrôle de la validité et de l'utilité de l'information.

L'environnement de travail

Une observation attentive de l'environnement de travail : milieu, matériel, main-d'œuvre, méthodes et matière permet l'amélioration permanente de la qualité du travail et l'adéquation des outils et des procédures aux besoins de productivité et de confort des personnes.

Le service au client

Une écoute managériale empathique favorise la performance des objectifs de satisfaction du client par une analyse rationnelle et humaine des moyens à mettre en œuvre.

Elle concerne :

- les réponses aux attentes du client ;
- le contrôle des indicateurs de performance ;
- la mesure de la qualité.

- **Influence sur les responsabilités d'encadrement**

Une écoute attentive et sans jugement de valeurs permet de répondre à tous les axes requis à l'encadrement des équipes et en optimise la performance.

Sont notamment concernés :

- les conditions d'hygiène et de sécurité ;
- l'information des équipes ;
- la diffusion des règles ;
- l'explication des règles ;
- la compréhension des règles ;
- la diffusion et la compréhension des procédures ;
- la conduite de réunion ;
- l'entretien de régulation ;
- les relations dans le groupe de travail ;
- les relations inter personnelles en interne et en externe ;
- la gestion des conflits ;
- le partage des objectifs de l'entreprise ;
- la formation des équipes.

- **Influence sur les relations avec les autres managers**

Elle implique :

- la coopération ;
- la mise en place d'actions conjointes ;
- l'amélioration des processus.

- **Influence sur les relations avec la hiérarchie**

Elle se traduit par :

– la création de tableaux de bord ;
– la collaboration pour les procédures de travail ;
– la collaboration pour les procédures de contrôle ;
– l'identification des besoins en moyens matériels ;
– l'identification des besoins en ressources humaines ;
– l'amélioration des processus.

Les études de Rensis Likert (1903-1981) sur le profil psychologique des organisations précisent que « les supérieurs qui réalisent les meilleures performances tendent à être "orientés employés" considérant que leur rôle de chef est de gérer des gens plutôt que des fonctions, et de créer des groupes de travail efficaces auxquels on assigne des objectifs élevés. Ces dirigeants exercent un contrôle global plutôt que détaillé sur leurs subordonnés, se préoccupent plus de la réalisation des objectifs que des méthodes employées et favorisent également une plus grande participation à la prise de décision… ».

Le principe de base sur lequel se fondent les théories de Likert et de Mc Gregor est que, pour être efficaces, les organisations modernes doivent se comprendre, comme formées d'un ensemble cohérent de groupes interactifs, composés d'individus se soutenant mutuellement[56].

Likert pensait que chaque individu devait se sentir concerné personnellement par l'atteinte des objectifs de l'organisation. Je préciserai ici que l'acquisition des outils de développement personnel et ceux de l'analyse et de la compréhension des systèmes favorisent cette démarche, dans le sens où les individus vont œuvrer pour leur propre développement, leur propre sécurité.

L'individu sera engagé dans la réussite des objectifs de l'entreprise, si cette réussite le sert d'une manière ou d'une autre (couverture de ses besoins de sécurité, d'évolution, d'utilité…) et si son travail prend la valeur d'un instrument favorable à ses espoirs d'évolution.

L'individu ne s'engagera pas pour « l'entreprise ou son dirigeant », mais pour lui, car il aura pris conscience de sa propre responsabilité dans le projet de pérennisation de l'entreprise lié à la pérennisation de son projet personnel.

---

56 *Toutes les théories du management, op. cit.*, p. 256-257.

Selon Likert, « *la direction devrait s'adapter aux individus qu'elle commande en relativisant son autorité* ». Je préciserai ici qu'il ne s'agit pas de « relativiser l'autorité de la direction », ce qui pourrait être interprété comme un « relâchement » fonctionnel, mais de rendre à l'autorité ses lettres de noblesse la définissant comme la capacité à fixer des règles justes, équilibrées, diffusées, expliquées et appliquées dans le respect des individus œuvrant au sein de l'organisation.

- **Influence sur les capacités managériales**

Il y a quelques années en région PACA, j'intervenais dans une entreprise d'insertion par l'économique. À vocation économique et sociale, cette entreprise était dirigée par un ancien travailleur social. Son profil de manager tourné exclusivement vers l'affect influençait ses capacités à édicter des règles et à gérer des conflits sociocognitifs très importants influant sur la bonne marche de l'entreprise.

La particularité des entreprises d'insertion par l'économique est que les salariés de la base opérationnelle sont en insertion professionnelle après un chemin de vie quelquefois très chaotique. Le directeur, sensibilisé par la fragilité sociale de ses effectifs présentait une telle fragilité dans ses relations inter personnelles qu'il trouva un jour accrochée sur la porte de son bureau la pancarte suivante « d'insertion ou pas, un patron c'est un patron ! ». Cette affiche avait été placardée par les salariés de la base opérationnelle…

Cette anecdote confirme que les subordonnés attendent, de leurs N+1, une attitude conforme à son statut.

Les apports de l'écoute empathique étudiés précédemment, associés à ceux de l'analyse objective des situations permettent de régler ce genre de conflit et d'adopter une attitude « conforme au statut ». Nous relevons, là encore, la nécessité de mettre en place des règles et de veiller à leur diffusion et à leur application.

Pour bénéficier d'un véritable pouvoir d'identification, le manager sociétal devra, en permanence, trouver l'équilibre entre l'atteinte de ses objectifs économiques et la mobilisation de ses subordonnés. Pour ce faire, il devra prendre le recul nécessaire à l'écoute de ceux-ci afin de répondre à leurs propres besoins d'identification et d'individuation.

Les travaux de Frédéric Herzberg sur le management démocratique nous apportent les éléments nécessaires à la réalisation de cet objectif.

4.4.5 Adéquation aux exigences des normes ISO

La première partie de l’ouvrage traitait des exigences relatives à l’application des normes relative à la qualité et des normes environnementales.

L’application de la méthode de travail présentée dans cet ouvrage répond à ces exigences en favorisant les exigences communes aux normes ISO 9001 et 14001, à savoir :

- l’orientation client ;
- le leadership (capacités à prendre des décisions durables – communiquer en mettant en œuvre une justice interactionnelle, gérer la distribution des temps et l’ordonnancement des tâches) ;
- l’implication du personnel ;
- l’approche processus ;
- le management par approche système ;
- l’amélioration continue ;
- l’approche factuelle pour la prise de décision ;
- les relations mutuellement bénéficiaires avec les fournisseurs ;
- la mobilisation de l’ensemble du personnel autour d’un projet global de professionnalisation et de respect de l’environnement ;
- la responsabilité de la direction dans cette mobilisation ;
- le développement d’actions internes et externes de communication assurant l’implication de l’entreprise dans cette démarche auprès des clients et des fournisseurs.

L’application des concepts du management sociétal répond en tous points à ces exigences.

Partie III
Cas concrets d'applications et mesure des résultats : applications en entreprises

---

Ces cas concernent les petites et moyennes entreprises (PME) et les Groupes en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer.

Mon entière reconnaissance et mon profond respect
À Nicole Saint-Honoré, ma petite sœur martiniquaise pour sa présence…
Et à sa fille Nola symbole d'une jeunesse en marche vers le futur
Aux chefs d'entreprises de tous les espaces et de toutes les provenances
Qui m'ont fait confiance et à tous les participants aux stages
Qui m'ont permis de réaliser ce travail

Monique Gouiran

5
Étude de cas de managers et d’opérateurs

5.1 Cas 1 : identification des besoins et formation auprès de 100 managers

Ce cas présente le compte rendu d’une analyse réalisée à la suite de la formation en management par l’écoute auprès d’un échantillon de 100 managers (directeurs généraux, top managers, middle managers et managers de proximité) en France métropolitaine et dans les départements d’outre-mer.

Les managers concernés par cette étude travaillent dans des secteurs d’activité différents : distribution, restauration, audio-visuel, environnement et bâtiments et travaux publics.

Les résultats présentés ci-après permettent de constater que, quels que soient l’environnement géopolitique, le secteur et le manager concernés, certains dysfonctionnements sont récurrents en matière de management des ressources humaines.

La résistance au changement et la difficulté à se « faire comprendre » sont des éléments qui reviennent en tout milieu…

Cette étude a pour objectif de « poser le problème » en matière de management des ressources humaines et de permettre de faire le « lien » avec l’approche proposée en deuxième partie de l’ouvrage.

5.1.1 Contenu et durée des interventions

Écoute empathique et transfert vers :

- l'organisation du travail et la distribution des tâches ;
- le réseau PERT et la carte MAP (motivation, autonomie, productivité : outil adapté à la montée de la motivation à partir de la logique du réseau PERT) ;
- la résolution des problèmes par l'analyse des situations ;
- la communication professionnelle écrite ;
- la communication professionnelle verbale ;
- la conduite de réunions.

Durée des interventions : selon les entreprises de 3 à 5 jours.

5.1.2 Attitudes attendues chez les subordonnés par les managers

On requiert des subordonnés, notamment :

- la capacité à prendre des initiatives ;
- l'implication dans l'entreprise (coopération) ;
- le respect du matériel ;
- le port de la tenue ;
- la participation à la vie et à la culture de l'entreprise ;
- …

5.1.3 Attitudes attendues chez les managers

Le manager doit savoir :

- garder son self control ;
- obtenir plus de liberté (recevoir des délégations pour accomplir d'autres tâches) ;
- maîtriser le planning ;
- participer à la vie et à la culture de l'entreprise ;
- …

5.1.4 Mesure des attitudes et des comportements en début d'action

- **Efficacité professionnelle**

Très efficace	35,42 %
Efficace	27,50 %
Moyennement efficace	23,33 %
Inefficace	13,75 %

Le degré d'efficacité des décisions prises par les managers indique :

Très efficace + efficace	62,92 %
Moyennement efficace + inefficace	37,08 %

Légende du tableau :

– très efficace correspond à une prise de décision durable ;

– efficace correspond à une prise de décision ayant réglé un problème exceptionnel ;

– moyennement efficace à une prise de décision ayant réglé un problème occasionnel ;

– inefficace à une prise de décision ayant réglé un problème permanent.

L'identification du problème sous forme « exceptionnelle » est indispensable. Les managers ont identifié ce problème dans :

– sa fréquence (exceptionnel, occasionnel, permanent) ;

– sa densité (important, urgent, difficile) ;

– ses causes antécédentes (résulte-t-il d'un comportement, d'un matériel, d'une procédure ?) ;

– sa genèse (est-il né d'un dysfonctionnement, d'un malaise ou est-il engendré par un projet ?).

Cette identification s'est avérée primordiale car un problème exceptionnel peut devenir occasionnel, puis permanent si sa cause n'est pas repérée de façon précise dès son apparition.

C'est ainsi, que partant de cette analyse le taux d'efficacité professionnelle conforme à une démarche qualité (très efficace, satisfaction du client en interne et en externe, différenciation sur le marché) peut se calculer ainsi :

Très efficace	35,42 %
Efficace, moyennement efficace et inefficace	64,58 %

Soit 64,58 % de situations nécessitant un repérage des causes de dysfonctionnement.

- **Analyse des situations et résolution de problèmes**

Quel est le plus difficile pour vous lorsque vous avez à résoudre un problème : plusieurs réponses sont possibles :

Poser le problème	30,00 %
Trouver les causes et les conséquences du problème	30,00 %
Rassembler les informations utiles	23,33 %
Choisir une solution	20,00 %
Veiller à l'application de la solution	16,67 %
Fixer l'objectif	10,00 %
Inventer des solutions et les classer par ordre de préférence	10,00 %
Ne pas se faire comprendre	3,33 %
Accepter la décision prise par soi-même	3,33 %

Quand un problème se pose qu'elle est votre première réaction ?

Recueillir les données sur le problème pour mieux le comprendre	83,33 %
Chercher une solution pour résoudre immédiatement le problème	26,67 %
Laisser le problème de côté en attendant qu'il se résolve lui-même ou qu'il perde de l'importance	3,33 %

Certaines personnes ont sélectionné deux réponses, ce qui explique que l'addition des pourcentages de réponses dépasse 100 %.

Conclusion :

– 83,33 % cherche à recueillir des données sur le problème pour mieux le comprendre ;

– 30 % rencontrent des difficultés à « poser le problème » ;

– 30 % ont du mal à « trouver les causes et les conséquences », et

– 23,33 % peinent à « rassembler les informations utiles ».

Le recueil de données nécessite, avant toute chose, de « poser le problème et de l'identifier » afin de s'orienter vers l'analyse objective de la situation.

La méthodologie de résolution de problème apprise lors de la formation a contribué à une meilleure compréhension des dysfonctionnements et de leurs causes.

26,67 % des managers « cherchent une solution pour résoudre immédiatement le problème ». Cette attitude ne permet pas de le résoudre durablement et pousse les managers à agir à la place de leurs collaborateurs.

- **Modes de management**

Modes de management révélés après exercices :

Persuasif	34,17 %
Participatif	31,25 %
Directif	23,75 %
Délégatif	10,83 %

Commentaires :

– Les managers délèguent très peu.

– Le premier mode de management « persuasif » indique la nécessité de convaincre leurs équipes.

– Le souhait de management « participatif » est contrecarré par les capacités d'autonomie des équipes, ce qui conduit à 23,75 % les managers à appliquer un mode de management « directif ».

- **Aptitude dans le dialogue**

Soutien	23,33 %
Évaluation	22,67 %
Interprétation	16,00 %
Solution immédiate	16,00 %
Questionnement induit	14,67 %
Compréhension	7,33 %

Commentaires :

– Les catégories de Porter montrent une forte tendance au « soutien ». Cette attitude pousse les managers à « minimiser les situations ». Ce qui génère une aggravation des problèmes professionnels.

– Le taux de management « persuasif » majoritaire de 34,17 % confirme la première position de l'attitude de « soutien » et la difficulté à « poser un problème ».

– L'attitude d'« évaluation » de 22,67 % marque une forte tendance au « jugement de valeur ». Cette tendance ne favorise pas un « management délégatif », ce qui explique sa dernière position dans les résultats des modes de management.

– Cette attitude, comme celle d'« interprétation » de 16 % est génératrice de conflits inter personnels.

– Les managers essaient à 14,67 % de poser des questions pour mieux comprendre la situation. Mais le manque de temps et les attitudes personnelles (soutien, évaluation et interprétation) les conduisent souvent à ne pas approfondir la situation (difficulté à collecter les informations utiles à la compréhension du problème).

– L'attitude de « solution immédiate » de 16 % confirme les commentaires précédents. Ne trouvant pas toujours la « bonne solution », les managers opèrent en poussant à l'action, sans prendre le temps de démontrer. Ce qui explique le taux de management directif de 23,75 %

– 7,33 % des managers disposent du recul nécessaire à une attitude de « compréhension » favorable à la création de valeurs communes de coopération et à la montée de l'autonomie des subordonnés.

Conclusion :

92,67 % des managers interrogés développent des attitudes dans le dialogue dans les relations avec leurs subordonnés défavorables à la montée de leur autonomie et à la création de valeurs communes de coopération.

- **Dysfonctionnements rencontrés auprès des équipes**

Plusieurs choix sont possibles :

Manque de motivation	50,00 %
Résistance au changement	40,00 %
Ne prennent pas d'initiative	40,00 %
Respect du matériel	33,33 %
Autocontrôle des tâches planifiées	30,00 %
Ne se sentent pas concernés par la notion de « service au client »	26,67 %
Compréhension des consignes de travail	23,33 %
Instructions données par d'autres personnes	23,33 %
Ne ressentent pas la notion d'appartenance à l'entreprise	16,67 %
Ne connaissent pas les objectifs de l'entreprise	16,67 %
Ne font pas remonter des informations « terrain »	13,33 %
Ne me font pas confiance	10,00 %
Ne se sentent pas utiles dans leur rôle	10,00 %

Commentaires :

– Ces résultats confirment les observations précédentes.

– Ils sont la conséquence des attitudes dans le dialogue dans les relations avec subordonnés.

– Les attitudes de « soutien », « solution immédiate », « évaluation » et « interprétation » provoquent des conflits et des incompréhensions.

– Nous avons relevé 50 % « difficulté à me faire comprendre de certains ». Ceci justifie le taux de 50 % de « manque de motivation » et 40 % de « résistance au changement ». Les autres dysfonctionnements découlent des premiers.

- **Difficultés dans l'acte de management**

Plusieurs choix sont possibles :

Difficulté à me faire comprendre de certains équipiers	50,00 %
Difficulté à contrôler le travail des équipes	23,33 %
Difficulté à déléguer au sein de l'équipe	16,67 %
Reconnaissance de mon rôle de manager	13,33 %
Établir une relation de confiance	13,33 %
Organisation des équipes et distribution des tâches	10,00 %
Prendre en compte les interactions des membres de l'équipe	10,00 %
Capacité à gérer les conflits	10,00 %
Pas le temps d'écouter les suggestions des équipiers	6,67 %
Favoriser la montée de leur autonomie	3,33 %

Commentaires :

– La première difficulté relevée « difficulté à me faire comprendre de certains équipiers » confirme les observations précédentes.

  Nous retrouvons ici les répercussions des attitudes de « soutien », « évaluation », « interprétation » et « solution immédiate », ainsi que la tendance au « management directif ».

– Les managers essaient de se faire comprendre « management persuasif », mais devant le manque de réactivité de leurs subordonnés ils sont contraints d'appliquer un « management directif ». Ce qui explique les taux de décision « moyennement efficace » et « inefficace ».

– Ces résultats soulignent l'indispensable de besoin d'adopter l'attitude de « compréhension » présentée en deuxième partie de l'ouvrage.

– Toutes ces difficultés ne peuvent pas favoriser la « montée de l'autonomie ». Seulement 3,33 % des managers ont souligné cette difficulté, mais elle est la conséquence des dysfonctionnements antécédents.

– 23,33 % de manager appliquent une attitude de « soutien » et 16 % de « solution immédiate », soit 39,33 %. Ce taux correspond à celui d'efficacité professionnelle (efficacité moyenne et aucune efficacité : 37,8 %).

– Ces attitudes expliquent les dysfonctionnements relevés ci-dessus :
  - prendre en compte les interactions des membres de l'équipe ;
  - capacité à gérer les conflits ;
  - pas le temps d'écouter les suggestions des équipiers ;
  - favoriser la montée de leur autonomie.
– Ces résultats confirment les commentaires précédents. Ils sont la conséquence des attitudes dans le dialogue lors des relations avec les subordonnés.
– Les attitudes de « soutien », « solution immédiate », « évaluation » et « interprétation » provoquent des conflits et des incompréhensions.
– Nous avons relevé 50 % de « difficulté à me faire comprendre de certains ». Ceci justifie le taux de 50 % « manque de motivation » et 40 % de « résistance au changement ».
– Les autres dysfonctionnements découlent des premiers.

- **Relations avec les autres managers**

Plusieurs choix sont possibles :

Concertation et mise en place d'actions conjointes favorables aux objectifs de l'entreprise.	46,67 %
Concertation régulière pour amélioration des processus	43,33 %
Connaissance de l'unité de chacun des autres managers (*je peux le remplacer*)	40,00 %
Lorsque je remplace un autre manager je ne rencontre aucune résistance de son équipe	16,67 %
Nous ne communiquons pas entre nous	26,67 %
Je ne connais pas l'unité des autres managers	13,33 %
Lorsque je remplace un autre manager je rencontre de la résistance de la part de son équipe	10,00 %

Commentaires :

– Les résultats ci-dessus montrent qu'environ 50 % des managers communiquent entre eux pour améliorer les processus.

– On peut noter que :
  - 26,67 % des managers ne communiquent pas entre eux ;
  - 13,33 % ne connaissent pas l'unité de leurs collègues ;
  - 10 % constate la résistance des équipes des autres managers lors des remplacements.

  Ces détails sont très importants par rapport à une culture d'entreprise partagée par tous.

- **Relations avec les supérieurs hiérarchiques**

Plusieurs choix sont possibles :

Mon N+1 écoute mes suggestions d'amélioration	73,33 %
Concertation fréquente pour analyser les dysfonctionnements	63,33 %
L'information circule bien entre nous	60,00 %
Je me sens utile dans mon rôle	60,00 %
Mon N+1 contrôle mon travail	50,00 %
Mon N+1 traite quelquefois directement avec mes équipes	30,00 %
Je lui rends compte de mes activités	23,33 %
Aucune concertation sauf en cas de problèmes graves	6,67 %

Commentaires :

– Des relations équilibrées semblent exister entre les managers et leur N+1. Cependant, ces résultats révèlent que 30 % de N+1 traitent quelquefois directement avec les équipes des manager.
– Cette tendance pourrait expliquer les résultats obtenus précédemment avec des « difficultés rencontrées auprès des équipes) :
  - 13,33 % « ne me reconnaissent pas dans mon rôle » ;
  - 13,33 % « difficulté à établir une relation de confiance ».
– Cette attitude risque de compromettre le statut du manager vis-à-vis de ses subordonnés.
– Elle risque également d'entraîner des conflits dans le groupe.

5.1.5 Analyse des résultats

La résistance au changement traduit la crainte de « bousculer l'ordre établi ». Il est indispensable de cibler les causes de cette résistance en identifiant leurs domaines.

Ce dysfonctionnement traduit un blocage cognitif, indicateur d'une incompréhension face à un changement (quel qu'il soit). Il s'avère indispensable de permettre aux subordonnés de comprendre, en leur donnant les informations nécessaires à leur analyse. Ce qui influencera tous les comportements repérés dans les résultats étudiés précédemment.

Les autres dysfonctionnements constatés confirment que les subordonnés ne se sentent pas concernés par les objectifs de l'entreprise (méconnaissance, incompréhension des règles, des consignes, du fonctionnement…).

Ces dysfonctionnements entraînent immanquablement une très faible autonomie.

Ainsi, les critères de motivation liés à la tâche ne sont pas couverts : utilité, responsabilité, nature du travail intéressante, possibilité d'évolution personnelle... Ces derniers n'étant pas couverts, les subordonnés risquent de se retourner vers les critères d'« insatisfaction » liés à l'environnement de la tâche : conditions de travail, salaire, hygiène et sécurité, encadrement…

Afin de corriger au mieux ces dysfonctionnements, il est souhaitable de mettre en place une politique d'information des subordonnés sur leur indispensable rôle dans la démarche qualité de l'entreprise. Ceci leur permettrait de mieux identifier leur utilité, de mieux comprendre les modes de fonctionnement et de se mettre eux-mêmes en projet.

- **Exigences professionnelles des managers**

Ces exigences concernent directement les managers.

Trois premières exigences, dans l'emploi, sont retenues :

– Avoir des responsabilités : volonté de définir les objectifs (mesure et outils de correction).

– Voir le résultat de mon travail : exigence liée à la précédente (se sentir utile et évoluer).

– Autonomie : exigence liée à la première (prendre des décisions).

Trois autres suivent :

- Être respecté pour la qualité de mon travail : besoin de signes de reconnaissance.
- Analyser les situations : besoin de comprendre et de solutionner les problèmes.
- Utiliser toutes mes connaissances au travail : besoin d’évoluer.

Quatre nouvelles s’ajoutent :

- Avoir des contacts humains : comprendre ses émotions et celles des autres personnes.
- Aider les gens qui ont des problèmes : se sentir utile auprès des autres, leur permettre d’évoluer…
- Avoir la sécurité financière : pouvoir couvrir ses propres besoins de sécurité.
- Travailler en groupe : partager, créer, réfléchir, innover, influencer…

Ces dix exigences confirment l’implication dans l’entreprise des managers, et leur volonté d’évoluer.

En recherche de responsabilité, d’utilité et d’intérêt pour la tâche, nous retrouvons l’ensemble des critères de motivation. Sans la couverture, au moins de quelques uns de ces indicateurs, la motivation des managers risque de chuter. Ils se retourneraient alors vers le seul critère d’insatisfaction relevé dans les dix premières exigences (en 9e position) : les conditions de salaire et de sécurité.

Ces exigences sont totalement cohérentes avec les valeurs personnelles retenues par les groupes :

- Avancement : volonté d’évoluer ;
- Responsabilité : se sentir utile et concerné ;
- Compétence : recherche de qualité et d’efficacité ;
- Honnêteté : avoir des rapports francs (éthique) ;
- Sincérité : prendre en compte les émotions.

Commentaires :

La majorité des managers reçus souhaitent avoir des responsabilités et acquérir plus d’autonomie. Ils souhaitent également voir le résultat de leur

travail (disposer d'outils de mesure de résultats et de correction). Cela sous-tend des objectifs clairement définis par leur N+1 et un contrôle de sa part. Certains (rares) revendiquent une « différenciation » au niveau de leur fiche de fonction qui n'est pas toujours précise, voire inexistante.

Tableau 5.1 Analyse des seuils de motivation et d'insatisfaction selon un management démocratique

Type de management global Analyse des conséquences du management sur la motivation des équipes	
Analyse des critères de motivation (liés à la tâche)	
Responsabilité	La majorité des managers constatent un manque de responsabilités de leurs équipes
Nature du travail	Les résultats confirment ce manque de maturité et d'intérêt
Utilité	Les managers indiquent également que les équipiers ne se sentent pas utiles
Possibilité de croissance personnelle	Les commentaires ci-dessus ne permettent pas de penser que les équipiers pensent pouvoir évoluer au sein de l'entreprise
↙ **Seuil de motivation des équipes**	
Analyse des critères d'insatisfaction (liés à l'environnement de la tâche)	
Conditions de travail	Revendications fréquentes
Relations dans le groupe	Quelques conflits et incapacité de certains managers à les gérer
Hygiène et sécurité	Revendications fréquentes
Encadrement	Non reconnaissance pour certains. Conflits difficiles à gérer pour la plupart

Les managers sont très impliqués dans leurs fonctions et souhaitent plus de responsabilité. Ils réclament également plus d'autonomie. Les relations avec leur N+1 sont satisfaisantes, mais laissent apparaître quelquefois une certaine dépendance des managers à son égard, car il règle souvent des problèmes faisant partie de leur champ de compétences managériales. Ce manque d'autonomie envers le N+1 a pour conséquence de limiter leur influence vis-à-vis des leurs équipes. Les concertations pour améliorer les processus se font au niveau managérial (managers et N+1).

Afin d'augmenter le seuil de responsabilité des équipes, les managers pourraient, en appliquant les principes étudiés en formation, réfléchir directement avec celles-ci pour leur offrir la possibilité de s'investir dans l'amélioration des processus. L'acceptation du dialogue avec les équipes pourrait permettre aux managers de mieux identifier les problèmes « terrain » et d'y apporter des solutions durables. Ceci responsabiliserait davantage les équipes, et les managers pourraient définir les objectifs avec elles. Ceci leur permettrait de mieux s'approprier les buts de l'entreprise.

Cette attitude dégagerait du temps aux managers, répondrait à leurs besoins de responsabilité et d'autonomie, et par voie de conséquence, dégagerait du temps à leur N+1. Les dysfonctionnements évoqués par les N+1 et les managers sont surtout liés au manque d'autonomie, au manque de prise de responsabilités et à la résistance au changement des subordonnés. Une responsabilité accrue (fixation d'objectifs, outils de mesure, outils de correction…) sur l'ensemble de l'axe hiérarchique favoriserait la montée de l'autonomie de chaque acteur et contribuerait à diminuer considérablement les dysfonctionnements constatés (résistance au changement, manque de respect du matériel, incompréhension des consignes…). Une intervention auprès des équipes « terrain » pour leur permettre de mieux comprendre les modes de fonctionnement de l'entreprise les aiderait à mieux se positionner dans leur rôle et contribuerait à la montée de leur autonomie par l'autocontrôle des tâches.

5.1.6 Mesure des attitudes et des comportements en fin d'action

La formation a permis aux managers de :

– s'approprier durablement les principes d'un management non directif (identification des objectifs, des moyens et des ressources humaines) ;
– corriger les dysfonctionnements constatés dans cette étude ;
– se confirmer dans leur rôle de managers ;
– devenir force de proposition vis-à-vis de leur N+1.

- **Besoins identifiés par les managers en fin de formation**

Ces besoins requièrent différentes formes :

– besoin de valorisation du métier auprès des opérateurs de terrain ;

– besoin de déclencher leur motivation ;

– besoin de développement personnel pour plus d'efficacité professionnelle ;

– besoin d'entretien individuel avec la direction pour analyser les objectifs et la motivation des managers ou étudier leurs vœux : point annuel souhaité.

- **Acquis des managers en fin de formation**

Suite à des interviews de managers en fin de formation, à la question « *Comment pensez-vous appliquer les concepts appris en formation et auprès de qui et quand ?* », les réponses sont les suivantes :

– auprès de tous les collaborateurs mais après un certain travail de révision et d'appropriation ;

– en appliquant cette méthode au travail et dans ma vie de tous les jours ;

– en exerçant une réflexion sur soi-même, avec une analyse de mes sentiments et une préparation à l'action ;

– en mettant en œuvre une méthode différente pour être plus efficace que celle pratiquée actuellement (auprès de ma hiérarchie et de mes équipes) ;

– lors des entretiens avec mes collaborateurs et mes subordonnés ;

– par un dialogue plus précis auprès de mes subordonnés au moment des revendications ;

– par l'approche vers l'autre qui doit être calculée pour toujours obtenir une collaboration responsable ;

– par l'information des subordonnés, le plus rapidement possible ;

– pour améliorer mes rapports avec les autres ainsi que mon rapport personnel face à mes fonctions ;

– auprès de la démarche des clients et des collègues quand il s'agit de prendre position ou de restituer des informations : en plus, c'est un énorme enrichissement personnel ;

– pour me situer dans l'entreprise auprès de mes supérieurs hiérarchiques ;

– dans les situations d'écoute et d'analyse ;
– en application auprès des équipes en perte de motivation ;
– à moi de voir, sept jours sur sept et vingt-quatre heures sur vingt-quatre ;
– par la nécessité de faire suivre une partie de ce stage au personnel subordonné : dès lors chaque acteur de terrain saura pourquoi il est dans l'entreprise et pourquoi, malgré les exigences et les contraintes on peut travailler dans un climat de confiance mutuelle ;
– par la formation qui me paraît applicable à tous les niveaux (relations avec les autres managers, les supérieurs, les équipes…), à tout moment et en se remettant en question ;
– en faisant un véritable effort pour appliquer les méthodes de l'écoute empathique auprès des collaborateurs ;
– dans la prise de décision ;
– auprès de mes subordonnés ;
– par une remise en question personnelle, puis par la mise en application envers tous mes collaborateurs ;
– en mettant en œuvre cette méthode de réflexion auprès de mes collègues à mon retour dans l'entreprise ;
– en mettant en pratique tous les procédés avec mes collaborateurs dans les jours à venir ;
– auprès de mes subordonnés, lors des conflits entre eux et des stagiaires arrivant en entreprise ;
– en tenant compte de leurs difficultés ;
– auprès des collaborateurs, lors des dysfonctionnements ou des conflits, pour améliorer les performances ;
– en appliquant les différentes méthodes reçues avec mes collaborateurs le plus tôt possible et dès que j'aurai repris le travail ;
– auprès de tous ceux avec lesquels je travaille, y compris les responsables de service, en appliquant l'écoute empathique et la compréhension ;
– avec mes collègues ou mes collaborateurs pour lesquels je peux, ponctuellement, prendre des fonctions de manager ;

- par mon implication et la mise en pratique de ce que j'ai reçu auprès de mes collaborateurs et en général dans la vie ;
- tout de suite, auprès de mes collaborateurs, en les rendant plus responsables et plus autonomes ;
- par le livret de suivi pédagogique, ainsi que les autres documents qui me seront utiles pour mieux communiquer avec les secrétaires, caissières et aussi avec les autres (sur le plan personnel) ;
- auprès de tous mes techniciens ;
- en partageant et en mettant en pratique auprès de mes collègues de travail.

5.2 Cas 2 : PME dans le secteur de l'environnement

- **Projet global de professionnalisation 2002-2004**

J'ai choisi de présenter une formation professionnelle réalisée auprès d'une population de top et middle managers, de managers de proximité et d'opérateurs de terrain travaillant dans une entreprise en démarche certification ISO 9001.

Cette formation, composée de plusieurs modules, s'est réalisée d'avril 2002 à mai 2004 (certification obtenue en avril 2004). Elle est significative de l'impact de l'approche présentée en partie II, car elle répond à tous les enjeux économiques, sociaux et environnementaux présentés en partie I.

L'entreprise, la plus importante filiale d'un groupe antillais spécialisé dans la collecte et le traitement des déchets œuvre pour :

- la protection de l'environnement ;
- le maintien dans l'emploi de ses salariés présents dans l'entreprise depuis sa création ;
- la création de nouveaux emplois en fonction des marchés potentiels ;
- l'insertion durable des publics en difficulté (personnes marginalisées après une rupture professionnelle, travailleurs handicapés…).

Très impliquée dans une démarche sociale, elle a reçu en 2002 le trophée de l'entreprise citoyenne pour l'insertion des personnes en situation de handicap et le ruban bleu de l'écologie pour ses actions dans la protection de l'environnement.

Cette action représente la synthèse des impacts de l'approche sur :

– les enjeux économiques d'un groupe spécialisé dans le secteur de l'environnement et le développement de ses filiales ;
– les enjeux sociaux par les actions d'insertion professionnelle durable de ses employés ;
– la gestion des diversités socioculturelles, l'entreprise étant composée d'acteurs issus d'origines ethniques différentes ;
– les enjeux environnementaux par ses actions dans la protection de l'environnement ;
– les enjeux organisationnels : l'entreprise s'adaptant aux nouvelles contraintes de notre temps.

En démarche qualité ISO 9001, cette entreprise martiniquaise souhaitait fédérer l'ensemble de ses salariés autour du projet de certification.

Je suis intervenue de 2002 à 2004, sur l'ensemble de la ligne hiérarchique de l'entreprise, plus spécialement sur les services exploitation, administratifs et ressources humaines afin de mobiliser tous les acteurs autour du projet de certification. Je devais m'adapter au contexte local, à sa culture et à son histoire pour mieux transmettre le contenu de mes interventions.

M'adressant à 75 % à une population essentiellement créolophone, je devais me familiariser avec la langue créole et m'intéressait à la construction des mentalités antillaises afin de garantir une efficacité optimale à mes interventions et mettre en cohérence leurs contenus par rapport aux objectifs de l'entreprise.

5.2.1 Le type de public rencontré

- **Profil managers : 40 cadres supérieurs, intermédiaires et de proximité de niveau scolaire III à V**

Type de public rencontré parmi les organes stratégiques

Cadres de niveau IV, III et II :

– certains à l'origine de la création de l'entreprise en 1979 ;
– formés en interne (programmes de formation en ressources humaines, management…).

Type de public rencontré parmi les organes tactiques : cadres administratifs

Cadres et maîtrise de niveau initial V et IV :

– formés en interne (formation ressources humaines, secrétariat, organisation du travail…).

Type de public rencontré parmi les organes tactiques : cadres de terrain et responsable d'exploitation

Cadres et maîtrise de niveau V et IV maximum :

– généralement présents à l'origine de la création de l'entreprise ;
– possédant la connaissance du milieu martiniquais ;
– ayant une connaissance des hommes de terrain et de leur culture ;
– formés en interne aux techniques du management et de l'organisation du travail.

Type de public rencontré parmi les organes tactiques : cadres intermédiaires et chefs de proximité

Maîtrise et employés de niveau VI et V, voire VII :

– majoritairement créolophone ;
– ayant la connaissance du milieu et de la culture des hommes de terrain ;
– dont la scolarité a généralement été arrêtée en CM2, voire au niveau du CAP/BEP métiers manuels ;
– certains chefs de proximité en situation d'illettrisme (ne sachant ni lire, ni écrire).

Type de public rencontré parmi les « opérationnels »

132 équipiers de collecte, chauffeurs, représentants syndicaux, délégués du personnel :

– issus du monde rural majoritairement :
  - culture de l'observation, de l'effort et du résultat ;
– ayant des profils de salariés en insertion professionnelle :
  - chemin de vie souvent difficile ;
  - la plupart ayant quitté l'école en primaire ;

  - pour certains, méconnaissance de la lecture et de l'écriture ;
  - sentiment d'ignorance et complexe d'infériorité.
- Avec pour registre de langage :
  - le créole, majoritairement utilisé ;
  - l'utilisation du français restreinte à l'oral.

Ce qui par voie de conséquence à engendré la naissance de résistance face à la formation :

- méfiance sur les intentions de la direction ;
- complexe du « porte plume » ;
- spécificité insulaire (histoire, mentalité) ;
- peur du regard de l'autre, de l'évaluation, du jugement…

Ce qui a influencé les comportements et les attitudes. Il a fallu vaincre passivité et agressivité pour gagner la confiance et établir des liens permanents pour progresser ensemble.

Après la formation, de mars 2002 à mai 2004, à l'application de la méthode « Renforcer pour construire » sur l'ensemble des participants, la certification a été obtenue sur la totalité des procédures en avril 2004.

5.2.2 Le contenu du programme

- **Hétérogénéité des publics (niveaux différents)**

- contenu des cours identique, en efficacité professionnelle pour l'ensemble des acteurs ;
- formation adaptée au registre de langage et à la compréhension des participants.

- **Sur l'ensemble de l'axe hiérarchique**

- écoute active et efficacité professionnelle ;
- économie d'entreprise ;
- communication orale ;
- organisation du travail et analyse objective des situations ;
- facteurs déclenchant la motivation.

5.2.3 L'action réalisée auprès des opérateurs « terrain »

Cette action a été très significative des effets de l'approche dans l'accompagnement vers les objectifs économiques, sociaux et environnementaux de l'entreprise.

Le programme de formation des opérateurs était étalé sur 15 journées :

– 5 journées de 6 heures dédiées au développement personnel ;
– 5 journées de 6 heures sur l'économie d'entreprise ;
– 5 journées de 6 heures consacrées à la création d'une œuvre et à la préparation d'une manifestation pour sa restitution auprès de la direction

Afin de permettre une acquisition durable des principes appris en formation, j'ai demandé, aux 13 groupes de salariés de la masse opérationnelle, de réaliser 13 œuvres, symboles de l'appropriation du contenu de la formation « Efficacité professionnelle » dispensée à chacun.

Les œuvres réalisées de 2002 à 2004, sont encore aujourd'hui préservées par l'entreprise. Une d'elle a été exposée lors des journées sur l'environnement organisées par une instance publique locale, deux autres ont servi de modèle à la création du graphisme des cartes de vœux pour les années 2003 et 2007.

- **Un groupe, un nom, une œuvre**

« Connaître, transmettre » : tout est dans la méthodologie.

« *La méthode utilisée pendant la formation permet à chaque membre du groupe de se positionner en qualité d'homme debout, riche de ses expériences, fier de ses valeurs, afin d'oser entamer un chemin d'évolution, lui permettant de rentrer en considération avec lui-même et ainsi, d'être moins fragilisé dans ses relations avec autrui. L'objectif de la formation est de conduire chaque individu vers son autonomie de vie, sa liberté de choix et de trouver en lui la puissance nécessaire pour exister dans l'entreprise en qualité d'acteur, et dans sa vie en qualité d'être vivant.*

La prise en compte de l'individu et de ses particularités en qualité d'homme unique, permet aux participants d'accueillir la formation dans des conditions optimales et volontaires. Il s'agit là d'unir les responsabilités individuelles dans un engagement collectif.

Reconnaissance de l'entreprise dans sa qualité de lien social, regroupant des individus issus de toutes origines, de toutes cultures, de tous milieux, partenaires d'un projet collectif de développement durable.

132 personnes formées se sont remises sur un chemin d'apprentissage et se sentent aujourd'hui totalement utiles au développement de l'entreprise.

L'œuvre du groupe constitue une éthique d'entreprise, où toutes les valeurs économiques, sociales et humaines sont représentées sous forme de symboles. Ce procédé permet à chaque membre du groupe de s'approprier une formation dont le contenu est souvent réservé à des cadres supérieurs.

Le travail par métaphores est un des outils utilisés pour faciliter l'apprentissage.

Le groupe reçoit quelquefois des participants n'ayant pu accéder à la connaissance de la lecture et de l'écriture.

Cette formation permet l'émergence de compétences diverses et constitue une "bourse de talents".

Elle s'avère utile dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour l'entreprise, la ré-orientation de certains salariés à l'intérieur du Groupe, en fonction des secteurs d'activités développés, l'évolution sur le poste de travail, la participation à des actions de communication par l'utilisation des connaissances artistiques de certains. Elle permet également de repérer les salariés en recherche de mobilité.

Cette méthode accorde à chacun le droit d'accès au savoir et remet chaque participant sur un chemin d'évolution, de dignité et de liberté.[57] »

- **Spécificité des groupes et influence sur la production de l'œuvre**

L'analyse de cette expérience démontre que le choix du thème de l'œuvre, sa conception et sa réalisation sont liés aux caractéristiques du groupe et à l'individualité des participants :

– Les groupes constitués d'hommes assumant tous, la fonction d'éboueurs et/ou de chauffeurs présentent un profil orienté vers l'effort physique, l'endurance, la volonté et la responsabilité.

– Les groupes constitués d'hommes assumant des fonctions majoritaires d'éboueurs et minoritaires d'agents d'espaces verts produisent des œuvres orientées vers l'effort et l'endurance, mais également vers le maintien de la santé, la sécurité, la vie et la nature.

---

[57] Monique Gouiran, conceptrice de la méthode : texte introductif à la brochure Quintessence réalisée et éditée par l'entreprise pour célébrer les treize œuvres produites par les opérateurs de terrain.

– Les groupes constitués d'hommes assumant des fonctions majoritaires d'agents d'espaces verts et minoritaires d'éboueurs produisent des œuvres plus ludiques ou plus philosophiques dont l'élévation est très souvent spirituelle. Le rapport à la nature est primordial ainsi que la santé et la sécurité.

– Les groupes mixtes constitués d'hommes et de femmes, éboueurs ou manœuvres réalisent des œuvres plus finement élaborées, car marquées par la touche féminine.

La réalisation de ces œuvres favorise :

– L'appropriation de la formation.

– L'appropriation des règles de fonctionnement de l'entreprise.

– L'engagement responsable des hommes dans leur démarche professionnelle d'acteur de l'entreprise.

– Le travail en équipe et le partage des tâches pour atteindre un objectif de qualité à présenter à la direction (l'œuvre de fin de stage).

Ces œuvres les confirment dans leur rôle indéniable d'observateurs de terrain participant par leurs observations à améliorer le service au client

• **Méthodologie de création de l'œuvre**

– Construction du groupe, par une approche centrée sur la personne (travail sur l'identité), mettant en valeur les qualités intrinsèques de chacun de ses membres.

– Travail sur la valorisation des freins et des acquis afin de déceler les trous et les manques pour les corriger. La valorisation des acquis permet de travailler individuellement sur l'identité des individus et de construire celle du groupe.

– Travail sur les attitudes dans le dialogue lors des relations avec autrui : analyse des représentations individuelles afin de conduire chaque individu composant le groupe vers une attitude empathique favorisant la compréhension des systèmes organisationnels et humains. Ce principe guide chacun vers la tolérance et le respect des différences repérées chez les membres du groupe. Il permet également d'entamer une démarche de compréhension des règles de l'entreprise par une analyse plus objective, construite sur l'observation des faits et non pas sur celle des opinions.

– Analyse des situations personnelles et professionnelles par l'utilisation d'outils traditionnellement créés pour les cercles qualité adaptés à des cas de communication et de développement personnel. L'apprentissage d'une méthodologie de résolution de problèmes permet à chaque individu d'organiser sa pensée, et de guider son raisonnement lors de l'analyse d'une situation. Le public reçu agissant souvent par l'« instinct », apprend à structurer sa pensée, à identifier un problème, à repérer sa fréquence, sa densité ou son caractère, à identifier les personnes concernées par la situation analysée, à rechercher les causes de façon objective, à proposer des solutions, à choisir la solution la mieux adaptée, puis à agir. Cette méthode est autant applicable dans des cas d'analyse de situations professionnelles que personnelles. Il s'agit ici d'apprendre aux participants à réfléchir avant d'agir, à mesurer et à contrôler l'efficacité de leurs actions dans le respect de l'équilibre individu/groupe/entreprise.
– Identification de l'individu dans son projet de vie : étude pour chacun du « sens de sa vie », analyse de ses expériences, projet personnel et professionnel de développement, puis analyse des conditions requises pour atteindre les objectifs.
– Positionnement de l'individu dans l'entreprise : analyse des raisons conduisant un individu à se rendre sur son poste de travail quotidiennement. Le travail s'oriente ici sur l'étude des mentalités au travail et des facteurs déclenchant de la motivation. Pour ce faire, un examen des valeurs personnelles et des exigences professionnelles est réalisé. Le groupe étudie ensuite les conditions de « montée de la motivation » selon la pyramide de Maslow et les répercussions des attitudes de Porter dans les situations de dépendance et de responsabilité. Le résultat de ces exercices permet à chaque membre du groupe de vérifier l'adéquation de ses exigences à la réalité de l'entreprise et à leur propre réalité (potentialité, freins, acquis). Ceci permet également à chacun de repérer les moyens à mettre en œuvre pour y satisfaire. Le rôle de chaque acteur dans l'entreprise est également identifié afin de rendre, à chacun, sa place et son utilité au sein d'un système économique garant du maintien de leur emploi. Une approche économique, rappelant les contraintes financières, matérielles, humaines et environnementales de l'entreprise, permet de réaliser l'impact de l'importance de l'engagement de chaque membre du groupe dans la vie de l'entreprise et sa pérennité. Dès lors, une prise de conscience apparaît, car ces notions économiques sont très souvent ignorées des participants. La charte des droits et des devoirs de l'entreprise et du salarié est étudiée pour que chacun prenne conscience de sa responsabilité.

– Réalisation/Action : le groupe confirme son appropriation de la formation par la conception de l'œuvre. La synthèse des valeurs, des exigences professionnelles, des tendances professionnelles et du taux de coopération du groupe dans le projet de développement de l'entreprise, permet de décider du thème de l'œuvre et d'identifier le groupe par un « nom ». Le nombre de sous-thèmes de l'œuvre correspond au nombre d'individus composant le groupe, chacun doit présenter « son » thème devant la direction lors de la restitution et connaître l'ensemble des sous-thèmes de l'œuvre pour se l'approprier et comprendre leur enchaînement. Chaque membre du groupe doit pouvoir relayer un ou des camarades en cas de « déficience » le jour de la présentation : solidarité, cohésion de groupe sont les mots clés de la formation ;

- **Présentation de l'œuvre à la direction**

Cette présentation se fait lors d'une manifestation organisée par le groupe.

À cette occasion, les membres du groupe utilisent toutes leurs capacités créatives et artistiques pour donner un caractère festif à l'événement. Par le biais de la métaphore, l'œuvre illustre les valeurs de l'entreprise intégrées par le groupe et permet à l'encadrement de mesurer l'appropriation du sens de la formation. Par la réalisation de cette œuvre, le groupe met en application les notions suivantes :

– organisation du travail ;

– distribution des tâches ;

– gestion du temps (l'œuvre est conçue à partir du 12e jour et doit être réalisée pour le 15e jour au plus tard pour présentation auprès de la direction) ;

– organisation de la manifestation (rédaction du carton d'invitation et distribution aux invités) ;

– étude de la mise en scène pour la présentation de l'œuvre : musique, poésie, chanson ou mise en scène théâtrale.

- **Restitution de l'œuvre**

Les treize groupes ont souhaité inviter la direction et les cadres autour d'un cocktail lors de la présentation de leurs œuvres. Cette manifestation est volontairement conçue et financée par le groupe et par moi-même. Un carton d'invitation, réalisé par le groupe est créé, puis communiqué dans le respect

des règles de l’organisation d’évènements (contenu du carton, détermination de la date la plus adaptée convenant aux contraintes de la direction). Il est prévu une prestation artistique de chaque groupe (musique, chant, théâtre, poésie, littérature, sketch…). Tous les potentiels repérés dans le groupe sont utilisés pour favoriser l’expression et diminuer le stress lors de la présentation. Cette prestation permet au groupe de découvrir des textes en français ou en créole, d’en inventer de nouveaux, et de mettre en exergue les talents cachés. Au-delà de la formation au développement de la personne, à l’économie d’entreprise et à l’organisation du travail, le groupe accède ainsi à une culture générale plus ludique (littérature, poésie, contes et légendes...) favorisant le développement de la créativité et de l’expression (utilisation du niveau des principes de réflexe étudié en partie II).

L’animation musicale lors de certaines présentations permet aux musiciens d’exprimer leur talent et de donner à la présentation un caractère festif en signe de partage et d’engagement à travailler à l’unisson pour atteindre les objectifs fixés par la direction (avancer de concert).

- **Idées globales communes aux œuvres**

Voici quelques exemples d’actions à entreprendre :

– utiliser la technologie au service de l’amélioration permanente pour maintenir la vie, en respectant les traditions et les œuvres des anciens ;

– être respectueux des valeurs du passé pour mieux agir au présent et être plus efficace demain ;

– avancer en équilibre et en mouvement ;

– avoir des responsabilités individuelles pour un engagement collectif ;

– partager les valeurs de l’entreprise : économique, sociale et environnementale car toutes les œuvres mettent en évidence les critères économiques, sociaux et environnementaux ;

– produire un effort permanent et coopération des hommes ;

– avancer vers la lumière ;

– accéder à la connaissance ;

– acquérir un esprit d’analyse ;

– élargir la vision ;

– travailler en sécurité ;
– préserver la santé publique ;
– continuer à apprendre ;
– travailler de concert ;
– transmettre le savoir ;
– être reconnu pour la qualité de son travail ;
– respecter les outils ;
– respecter les consignes de sécurité ;
– respecter la hiérarchie ;
– respecter les collègues de travail ;
– connaître les modes de fonctionnement de l'entreprise ;
– entreprendre une démarche d'amélioration permanente ;
– observer la concurrence ;
– savoir d'où l'on vient, où l'on est, où l'on va ;
– savoir qui est concerné, avec qui, pour qui ;
– s'engager aux côtés de l'entreprise dans la protection de la nature : écoute des marchés et technologies non polluantes.

- **L'hommage de l'entreprise au travail des hommes**

En hommage au travail des opérateurs de terrain, la direction des ressources humaines a édité une revue, « Quintessence », présentant toutes les œuvres. Cette revue publiée en 1 000 exemplaires a été adressée à divers milieux économiques, politiques et sociaux. Cette action a confirmé le total respect de la direction, de l'effort et de l'engagement des opérateurs de terrain durant la formation. Ceux-ci ont été profondément touchés et très fiers de leur travail. Ils étaient « reconnus et identifiés ».

Voici les textes introductifs à cette revue : « *Réussir le passage d'une culture dite "artisanale" à une culture industrielle tout en préservant nos valeurs sociales pour survivre dans un marché mondial fortement concurrentiel, c'est la dualité du vivre ou disparaître qui, ici plus qu'ailleurs, stimule notre ingéniosité et force notre faculté d'adaptation.*

Notre devise (ce qui fait la force d'une entreprise, plus encore que les capitaux dont elle dispose, c'est la valeur des Hommes qui la compose et l'esprit d'équipe qui les anime) de toujours, trouve son imprégnation dans notre politique de ressources humaines axée sur le développement et la reconnaissance des compétences de l'homme.

L'homme pour ce qu'il est, l'homme pour ce qu'il fait, ce qu'il sait faire, ce qu'il peut faire.

Une quête permanente vers l'amélioration des niveaux de qualification, de professionnalisation et valorisation de l'ensemble des métiers de notre secteur d'activité.

Cette stratégie du positionnement de l'homme au centre du dispositif économique est complètement en adéquation avec notre démarche qualité vers la certification ISO 9002 et vise le triptyque respect dignité potentialité : l'épanouissement des individus dans l'exercice de savoir-faire communs à l'ensemble où la responsabilité de chacun grandit l'essor du groupe.

Il m'est particulièrement agréable de présenter, au travers de 13 tableaux, si tellement forts et si tellement fouillés les uns comme les autres, les réalisations des travaux collectifs traduisant les mutations qu'opèrent la formation, l'acquisition de connaissances et le partage d'objectifs communs clairement définis. Ce, avec bonheur.

Il m'est donné d'apprécier l'évolution sur la représentation de notre métier, de notre entreprise, de notre pays et de notre âme martiniquaise. Ce, avec fierté.

Je vous accompagne dans la visite guidée de la galerie des « artistes».

Je vous invite à découvrir l'expression de notre force actuelle et notre puissance en devenir[58]. »

Parmi les treize œuvres réalisées par les groupes, j'ai choisi de vous présenter celle de « la ruche » significative de l'impact de l'approche sur les enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

---

[58] Directeur des Ressources Humaines, Groupe, introduction à la brochure « Quintessence ».



Note : des caches ont été apposés sur le logo de l'entreprise
pour en préserver la confidentialité.

Figure 3.1 Œuvre « La ruche » : développement durable hommes/entreprise

Nom du groupe : Fos Lavia, ou la force de la Vie

Date : 21 février 2003

Groupe constitué de 0 femme(s) et de 10 hommes

Fonction dans l'entreprise : éboueurs, chauffeurs, manœuvres représentant le personnel et/ou un syndicat

Œuvre : Fos Lavia : la ruche, ou le respect des valeurs de la terre pour maintenir en équilibre l'écosystème. L'abeille symbolisant la vie : pollinisation, fécondation, pérennisation des espèces vivantes (végétales, animales, humaines). La lutte contre la pollution. Le travail de qualité, le kasav (rayon de miel) symbolisant la haute technicité des abeilles en comparaison de la qualité du travail des agents de l'entreprise. « *La pollution sera le fléau du troisième millénaire : que fera l'entreprise pour sauver l'abeille et prendre la route pour participer à un développement durable ?* » La haute technologie mise au service de la nature : « *union de la science et de la tradition : que le fruit de la science et de la tradition fertilise notre terre* ».

Texte de présentation : mise en scène par le groupe autour du thème de la préservation des abeilles.

Reprise d'une phrase d'Einstein : « *Si l'abeille disparaît de la surface du globe, 4 ans après l'homme disparaîtra à son tour* ».

L'œuvre de la ruche ayant été réalisée à l'époque du carnaval de Martinique, un des membres du groupe s'était déguisé en « abeille » pour parfaire l'animation.

Origine du nom du groupe : groupe centré sur les besoins de sante, sécurité, durabilité, hygiène, tout tournait autour de la notion de « vivant », de protection des espèces, de protection de la nature dans un engagement durable. Cette volonté s'est traduite par « Fos Lavia » : la force de la vie.

Slogan du groupe : « *Si tout manmail tchimbé larel, lontan lontan, jik nani nanan mouchanmiel ké kontinué volé. Nou sé Fos Lavia* ». Ce qui se traduit par : « *Si tout le monde respecte la règle, longtemps l'abeille pourra continuer à voler*. Nous sommes les "forces de la vie" ».

Notre entreprise est en marche vers un développement durable.

Valeurs du groupe : préserver la santé, préserver la sécurité, être reconnu pour la qualité du travail, protéger l'environnement, s'inscrire dans le durable.

Matériaux utilisés : colle, ciseaux, bois de menuiserie, matériau spécial d'isolation de piscine pour creuser et bâtir le kasav (rayon de miel, symbole de la qualité), clous, vis, contreplaqué, images informatiques, montages images informatiques, fond de bouteille plastique, papier alu.

Le groupe a appris le fonctionnement exact d'une ruche, de son organisation, distribution des tâches, hiérarchisation de la ruche, moyens de communication...

Couleurs utilisées : exclusivement des tons de jaune, or et orangé.

Il convient de lire l'œuvre depuis le bas gauche, puis remonter vers la ruche (exploration de la Martinique), alors le regard se tourne vers l'extérieur haut, bas et le côté droit de l'œuvre :

– **Le texte sur la pollution :** « la pollution sera le fléau du troisième millénaire ». Cri d'alarme auquel l'entreprise répond en œuvrant chaque jour pour protéger l'environnement.

– **La ruche :** symbole de l'organisation de l'entreprise, du travail de qualité, de la distribution des tâches et des rôles, du respect des règles. Apprentissage du fonctionnement complet et de l'organisation d'une ruche.

– **Les abeilles :** elles symbolisent les hommes de l'entreprise qui travaillent en équipe, sont organisés, connaissent leurs attributions, produisent un travail de qualité.

– **L'homme dans la ruche :** il rappelle l'existence des lois sociales dans l'entreprise. La ruche n'applique pas de lois sociales pour préserver les individus. L'abeille travaille sans repos jusqu'à sa mort. Les lois sociales préservent les hommes et prolongent leur vie. Dans la ruche, l'homme symbolise aussi l'exploitation ou la protection des hommes par rapport aux abeilles. Il peut les épuiser en les faisant produire du miel et augmenter les hausses sans arrêt, et il peut les protéger en respectant leurs cycles de production et de repos.

– **La BOM (benne à ordures ménagères) ancienne :** rappel des outils ayant permis à l'entreprise de démarrer son activité. Respect des valeurs anciennes et du transfert de savoir-faire.

– **La BOM nouvelle technologie :** symbole de l'évolution des techniques qui n'aurait pu se produire sans la connaissance des anciens. Symbole de la nécessaire adaptation de l'entreprise aux contraintes du marché pour demeurer le leader dans son secteur d'activité.

– **L'incinérateur :** l'entreprise gère l'incinérateur le plus performant des Caraïbes. Signe de l'implication de l'entreprise dans la gestion et l'utilisation d'un outil permettant le filtrage des fumées et l'incinération des déchets pour préserver l'environnement. Engagement des hommes à sélectionner les déchets à incinérer afin de ne pas provoquer de pannes sur l'incinérateur, ce qui nécessite une organisation rigoureuse et des outils toujours en état de fonctionner.

– **Le kasav (rayon de miel) sur la Martinique :** symbole de la qualité développée en Martinique par l'entreprise depuis 1979. Il est formé d'alvéoles à 8 côtés égaux afin de ne permettre à aucune saleté, à aucune bactérie de rentrer dans la ruche. Il symbolise le nettoyage parfait des agents de l'entreprise et l'implication à ne laisser pénétrer aucune source de conflits pouvant la fragiliser.

– **La rose et le bébé :** symbole de la fécondation et de la fertilisation ; la rose pousse harmonieusement portant un bébé symbole du futur.

– **Les jeunes en joie :** la santé publique est préservée, la nature refleurie, la vie reprend sa place, la jeunesse explose de joie et peut s'engager dans des projets.

– **La carte ancienne de Martinique :** rappel des origines, du patrimoine, des valeurs anciennes…

– **La Martiniquaise en habit traditionnel** : tradition et respect des valeurs.

– **La yole :** symbole du patrimoine martiniquais confirmant l'effort collectif pour maintenir l'équilibre.

– **La danse en huit :** pour repérer les sources de pollen, les abeilles entament une « danse frétillante ». L'intensité du son dégagé, la grandeur du « huit » détermine la distance du « butin » et le nombre d'individus nécessaires pour le récolter. Symbole de la prospection de l'entreprise pour identifier les nouveaux besoins ou les nouveaux marchés et assurer sa pérennité.

– **Les ponts de kasav sur la Caraïbe :** l'entreprise étend sa qualité au-delà de la Martinique, dans les Caraïbes. Les abeilles essaiment de nouvelles compagnies dans les Caraïbes lorsqu'elles ont repéré un marché et la garantie de pouvoir y déposer une ruche. L'essaim part de façon autonome, conduit par un responsable disposant de la connaissance du milieu (représenté par la reine).

– **L'airbus en tête de file des abeilles :** marque de la nouvelle technologie de l'entreprise au service de l'abeille. L'airbus sélectionné par le groupe est le plus sophistiqué à ce jour et le moins polluant. Il représente la « reine des abeilles » en tête de l'essaim.

– **Le diamant** : symbole du patrimoine de la Martinique, le diamant a été réalisé par le groupe avec un fond de bouteille plastique car l'entreprise recycle le plastique (hommage au traitement des déchets polluants pour préserver l'environnement). Le diamant est le symbole de la clarté, de la pureté et de la solidité. À l'image de l'entreprise qui répand la lumière et la propreté et assure un avenir solide aux futures générations. Il représente également le « prisme qui fait voir les choses selon les préjugés et la passion » et confirme l'entreprise dans sa volonté de communiquer sans préjugé et sans passion, en équilibre.

– **L'homme travaillant dans l'incinérateur :** symbole de l'adaptation des hommes aux nouvelles technologies et renforcement de leurs conditions de sécurité par des vêtements de travail spécifiques.

– **L'apiculteur :** l'homme dans la nature est vêtu comme dans l'incinérateur pour se protéger. L'apiculteur protège l'abeille, l'homme dans l'incinérateur protège l'environnement en participant à la destruction des déchets. Les deux hommes représentent le « fruit de la science et de la tradition assurant la fertilisation de la terre ».

– **Le soleil en forme de kasav :** symbole de la lumière pour un développement durable (de qualité).

La réalisation de cette œuvre (comme celle des 12 autres, durant la session d'avril 2002 à mai 2004 conduite sur 13 groupes) confirme l'analyse de Michael Hammer : «… *ce monde à venir peut donner aux travailleurs un sentiment de contrôle et d'influence qui améliorera leur existence, qui leur permettra même d'envisager leur emploi comme un « service rendu à l'humanité*[59]. »

---

59 *Toutes les théories du management, op. cit.*, p. 161.

- **Enquête, en 2005, auprès des opérateurs**

Évaluation de l'action en janvier/février 2005 par un cabinet expert et une entreprise de services n'ayant pas participé à la formation. Cette évaluation est accessible sur le site : anlci.gouv.fr sur internet (approche de Monique Gouiran, groupe Martinique). L'auteur a tenu à rester à l'écart de l'enquête afin de ne pas en influencer les résultats.

Attentes en début de formation

– pas de connaissance des objectifs et du contenu de la formation avant le démarrage de l'action ;
– pas d'attentes particulières au démarrage de l'action, sauf approfondir leurs connaissances pour certains ;
– tous s'accordent sur le fait d'avoir trouvé des réponses à leurs « attentes », voire même au-delà, car des prises de conscience au niveau identitaire se sont déclenchées :
  - l'utilité de leur rôle ;
  - l'intérêt d'être dans un processus permanent d'apprentissage ;
  - l'intérêt d'apprendre à collaborer avec les autres, construire ensemble même si le groupe est hétérogène ;
  - la nécessité d'avancer dans la vie ;
  - la nécessité de maîtriser les savoirs de base.

Efficacité

Indicateurs : résultats/gain (personnel et professionnel)

Les changements dans la vie personnelle :

– l'amélioration de l'expression orale ;
– le rapport aux autres : s'intéresser à autrui, vivre différemment avec l'autre, écoute de l'autre ;
– la prise de conscience de leurs freins personnels ;
– l'acceptation des difficultés des autres ;
– la reprise d'études ;
– les meilleurs échanges avec son environnement familial ;
– le sommeil retrouvé : la tranquillité d'esprit.

Le projet personnel : pas vraiment de façon précise, mais globalement envie de progresser personnellement (au-delà du travail). Pour certains, il s'agira de lire et d'écrire pour être un acteur de la vie sociale, et pour d'autres de s'ouvrir à d'autres centres d'intérêt et s'instruire au sens large.

Les changements dans la vie professionnelle :

– apprendre à mieux connaître les autres collègues, patience envers eux, prise d'assurance vis-à-vis du groupe ;
– savoir expliquer à l'autre les conséquences vis-à-vis de l'administré (le client) d'un travail mal fait ;
– prendre de l'assurance par rapport au groupe ;
– savoir s'organiser en équipe et contrôler son travail ;
– voir son travail autrement : lui donner un sens ;
– se sentir à l'aise chaque matin en venant à « l'entreprise ».

L'utilisation des outils de résolution de problèmes pour :

– analyser une situation ;
– mieux comprendre l'autre (tolérance) et gérer les conflits ;
– que l'esprit soit présent dans la réalité quotidienne.

Esprit d'« appartenance à l'entreprise »

Indicateurs : les relations et les conflits

Les relations avec les collègues sont dans l'ensemble beaucoup mieux (sauf peut-être avec certains jeunes), car ils :

– savent expliquer à un collègue l'utilité du travail ;
– savent écouter avant de parler (évitent de s'énerver) ;
– savent réguler et/ou résoudre les problèmes ensemble ;
– décrivent une meilleure ambiance dans les équipes : le mot à « l'aise » est revenu plusieurs fois.

Les relations avec la hiérarchie :

– globalement cela se passe bien, mais il semble aussi que ce soit lié à l'évolution de certains contremaîtres ayant suivi la même formation ;
– quelques uns disent ne pas voir souvent leur hiérarchique (et en déduisent que c'est parce qu'ils n'ont pas de problème).

Les relations avec l’administré (client) sont dans l’ensemble beaucoup mieux (évitement de conflits), car ils :

– savent communiquer différemment avec l’administré (expliquer une consigne, dire pourquoi on ne prend pas d’encombrants) ;
– cependant, certains administrés restent difficiles à gérer.

L’expression d’idées pour l’amélioration du quotidien, de l’organisation ou de la satisfaction du client :

– plus d’expressions d’idées et de suggestions ;
– cependant, certains constatent peu d’écoute de la hiérarchie, d’autres ont la sensation d’être un peu plus écoutés, et enfin, il y a ceux qui préfèrent en discuter entre eux au sein de l’équipe.

Représentation métier

Indicateurs : consignes, repères dans l’environnement interne et externe de l’entreprise, qualité, respect du matériel

Compréhension des consignes :

– tous s’accordent pour témoigner d’une meilleure compréhension des consignes.

Repères et organisation de l’entreprise :

– des repères ont été développés au niveau de la compréhension de la structure et des différents organes (grâce à l’outil de la pyramide des rôles), mais pas au niveau de la réalité des fonctions administratives (qui fait quoi exactement dans les bureaux ?).

Utilité de leur tâche :

– ils reconnaissent être d’une « utilité publique » et savent même l’expliquer aux administrés (clients) ;
– cependant, des limites sont perçues mais elles relèvent de l’organisation du travail et non d’une attitude individuelle.

Conscience des enjeux économiques :

– conscience de la concurrence (cite les concurrents) ;
– conscience de l’impact du manque de réactivité parfois de l’entreprise (le problème des pannes de camions) qui se traduit en pénalités de la part du donneur d’ordre ;
– conscience de l’image qu’ils véhiculent.

Tâche et autonomie :

– dans l'ensemble, cela décrit une meilleure efficacité des équipes ;
– amélioration de l'organisation de leur travail ;
– capacité à s'autocontrôler individuellement et à s'autoréguler en groupe.

Qualité (compréhension de la notion de qualité) :

– dans l'ensemble, les réponses à cette question sont plus de l'ordre d'un avis sur le niveau général de la qualité de l'entreprise que d'une définition de la qualité ;
– beaucoup de choses sont encore à améliorer de leur point de vue ;
– cependant tous se sentent des hommes de qualité car ils sont fiers de leur travail.

Adhésion au projet d'entreprise :

– ils se sentent fiers de l'entreprise et de son image très forte auprès du public (dans mon quartier, on m'appelle par « le nom de l'entreprise ») ;
– ils se sentent vraiment acteurs de l'entreprise, et ont envie d'être encore plus impliqués ;
– certains souhaiteraient être plus soutenus par la hiérarchie.

Coopération :

– ils se sentent plus soudés dans l'exécution du travail en équipe ;
– ils s'entraident entre collègues, agents de collecte et autres camionneurs.

Respect du matériel :

– il est en amélioration permanente : respect du gros matériels (camions) et des outils ;
– ils ont pris conscience de l'impact financier sur l'entreprise.

Ressentis de la formation

Perception de la formation :

– très bonne perception de cette formation qui n'était pas technique.

Fait marquant essentiel (pour l'ensemble des personnes rencontrées) :

– la construction de l'œuvre ;

– le respect de l’autre (ne pas juger, ne pas dévaloriser l’autre, savoir écouter, s’écouter soi-même) ;
– l’intérêt d’apprendre (à être, à faire, à penser) pour se perfectionner ;
– la capacité d’avoir appris quelque chose et d’avoir évolué ;
– la connaissance de l’histoire de l’entreprise.

Suite à donner :

– accompagner ceux qui souhaitent apprendre ;
– donner une suite sous forme d’entretiens individuels réguliers ;
– faire de la formation un passage obligé pour les jeunes embauchés et l’élargir à l’ensemble de salariés en poste (uniformisation des comportements) ;
– maintenir la motivation déclenchée dans les équipes ;
– travailler dans le calme et la sérénité ;
– arriver à la retraite avec calme.

Attentes aujourd’hui (2005) :

– se former : savoirs de base, langues vivantes, communication, économie d’entreprise ;
– rappeler la formation à intervalles réguliers ;
– progresser dans la vie professionnelle.

Conclusion de l’enquête auprès des opérateurs

Ressenti des interviewers

Construction de valeurs fortes de coopération basées sur le respect de l’autre ce qui a un impact fort sur :

– la cohésion des équipes ;
– l’épanouissement personnel au travail.

Déclenchement de la motivation à apprendre pour tous à partir de leur niveau de départ, pour progresser dans ou hors l’entreprise ;

Évolution de l’identité au travail :

– personnelle (croyance, valeurs, attitudes…) ;
– professionnelle (gestes, savoir-faire, comportements techniques et relationnels) ;

– organisation (repères dans la structure) ;
– environnement (enjeux économiques, utilité publique, client) ;

Développement de l'autonomie.

« *Il s'agit maintenant pour l'entreprise de maintenir la dynamique via sa ligne hiérarchique, son service RH et des apports extérieurs*[60]. »

- **Enquête en 2005 auprès des managers**

Changements constatés auprès des équipes :

– un renforcement de la confiance dans la direction : la société leur a permis de se former, ils se sont sentis importants et utiles, ce qui a engendré un sentiment de reconnaissance envers l'entreprise ;
– une implication forte dans l'évolution de la société ;
– une assurance professionnelle qui témoigne d'une maturité professionnelle ;
– un apprentissage de la connaissance d'autrui, source d'amélioration de la communication en groupe ;
– un développement de la responsabilité : impact sur la qualité du travail ;
  - le port de la tenue ;
  - le respect des outils de travail ;
  - la conscience qu'on ne peut plus faire « n'importe quoi » ;
– un meilleur positionnement dans l'entreprise car meilleure compréhension du fonctionnement :
  - ils font des demandes ciblées ;
  - ils connaissent leurs droits et leurs devoirs ;
– une baisse de l'absentéisme ;
– une amélioration des relations avec les contremaîtres : grâce à la formation suivie de leur côté, les contremaîtres ont appris à respecter les hommes, et ceux-ci sont aussi entrés dans la dynamique du respect du travail de la hiérarchie ;

---

60 Les interviewers sont Grazziella Eugénie et Sylvie Bertherat (février 2005).

– la démarche est en lien avec une démarche personnelle « spirituelle » qui génère la prise de conscience d'un sens nouveau à donner au travail et à sa vie.

Suite à donner :

– donner les moyens à la base opérationnelle de continuer sa démarche de progression et valoriser les évolutions (prise de conscience de leur valeur, de leur potentiel, de leur volonté de dépasser les freins et d'être acteurs co-responsables de l'entreprise…) ;
– ne pas décevoir la masse opérationnelle : une démarche est à entreprendre en leur direction, notamment concernant l'amélioration des conditions de travail (état du matériel, sécurité…) ;
– étendre la formation à tous en intégrant les nouveaux venus de l'entreprise, d'insertion et d'autres structures (pour une meilleure compréhension et le respect du règlement intérieur) ;
– mettre en place un accompagnement pour l'apprentissage des savoirs de base, compte tenu des fortes motivations déclenchées ;
– prévoir un espace de régulation interne : un facilitateur interne à l'écoute de chacun et un relais auprès de la ligne hiérarchique.

Conclusion de l'enquête auprès des managers

Ressenti des interviewers :

– confirmation de la construction de valeurs fortes de coopération ;
– confirmation du déclenchement de la motivation à apprendre ;
– confirmation de l'évolution de l'identité au travail ;
– confirmation du développement de l'autonomie.

« *Une véritable réflexion est à mener sur la pérennisation des comportements, attitudes et valeurs développés pendant la formation : comment la ligne hiérarchique et l'organisation du travail pourront-elles en être un relais efficace ?*[61] »

---

[61] Les interviewers (février 2005).

5.2.4 Transfert de l’approche en formation de formateurs

- **Groupe métropolitain : restauration**

Projet d‘apprentissage pour les formateurs

Le but de la formation d’une durée de deux journées de sept heures était de présenter les outils de l’approche pour la dupliquer à moyen terme auprès des formateurs internes du groupe. Cinq personnes étaient présentes.

Analyse de la pratique par les cadres RH

Responsable département management du groupe	Responsable national formation opérateurs	Chef de projet	Responsable formation unité	Responsable formation unité
Pertinence des contenus par rapport aux valeurs de l’entreprise				
Excellent	Excellent	Excellent	Excellent	Bon
Compréhension des exercices				
Excellent	Excellent	Bon	Bon	Bon
La formation vous a-t-elle apporté de nouveaux éléments de réflexion ?				
Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Si « oui », ces éléments sont-ils constructifs pour vous ?				
Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Si « oui », comment ? Auprès de qui et quand ?				
En management, accompagnement individuel, dans ma vie…	Intérêt des outils du management proposés : le lien entre la fonction du formateur et celle du manager	Auprès de mes interlocuteurs et dans ma conduite de projets	Les implications au niveau personnel et professionnel sont riches et nombreuses après une nécessaire phase de maturation	
Vous paraissent-ils applicables dans votre travail ?				
Oui	Oui	Oui	Oui	-
Commentaires et suggestions personnelles				
Responsable national de formation d’opérateurs				
Les outils sont incontestablement adaptés à la culture managériale et aux besoins des formateurs. Il reste à réfléchir au format le mieux adapté pour eux.				

La formation concentrée sur deux journées, environ 12 heures, en enlevant les temps de pause, a nécessité une forte réactivité de la part des participants. Un perfectionnement est envisagé pour adapter les outils et les dupliquer en formation de formateurs internes.

- **Formateurs indépendants**

23 formateurs indépendants ont reçu, entre 2006 et 2007, 10 jours de formation. Cette déclinaison de l'approche en apprentissage de formateurs a été financée par la préfecture de région Martinique.

Ces formateurs spécialisés dans l'accompagnement des publics en insertion professionnelle, en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer, interviennent aussi bien en entreprises qu'en centres de formation. Ils ont rendu les résultats suivants :

Intérêt trouvé à la formation	Excellent	23
Qualité des supports de cours	Excellent	23
Compréhension des exercices	Excellent	21 Moyen : 2
Qualité pédagogique de l'intervenante	Excellent	23
La formation vous a-t-elle apportée de nouveaux éléments de réflexion ?	Oui	23
Si « oui » sont-ils constructifs pour vous ?	Oui	23
Vous paraissent-ils applicables dans votre travail ?	Oui	23

Si « oui », comment ? Auprès de qui et quand ?

– D'un point de vue personnel : idée d'empathie.

– Enclencher un processus de redynamisation et de revalorisation afin que la personne soit actrice de son évolution.

– Tous les bénéficiaires (salariés, demandeurs d'emploi…) se positionnant dans un parcours professionnel.

– Dès que l'idée de plan d'action est souhaitée.

– En m'aidant de ces méthodes, pour apporter une amélioration dans mes interventions auprès des stagiaires. J'espère pouvoir les appliquer, dès la semaine prochaine en salle, et que ce sera profitable à la société dans laquelle j'interviens en me les appropriant.

- Auprès des stagiaires : la mise en place de moyens, supports, redynamisera certains groupes tout de suite.
- Démarche intéressante auprès de tous les publics en insertion.
- À court terme, auprès des coordonnateurs pédagogiques et auprès des formateurs ; dans 4 à 6 mois auprès des stagiaires avec la participation des formateurs par des interventions ponctuelles.
- Au cours de réunions d'information et de travail visant à recadrer, dynamiser, impulser une nouvelle direction.
- D'une part, auprès des stagiaires afin de leur permettre de prendre conscience qu'ils ont les clés nécessaires pour devenir autonomes et être acteurs de leur formation, et d'autre part, auprès de mes collègues.
- Afin de résoudre un dysfonctionnement récurrent au niveau administratif.
- Auprès des stagiaires, de mes collègues et ma vie personnelle, lors des conflits, de problèmes de début de stage. Je prévois d'adapter certains cours en fonction du public.
- Dans tous les cas de communication avec mes collèges, mes stagiaires, chaque jour à venir. Pour rédiger un compte rendu de formation et répondre aux actions de formation à mettre en œuvre pour l'avenir.
- Auprès des collègues, de la famille. Auprès des stagiaires. Dès que je me serais approprié les outils, j'en ferai l'application. Je vais utiliser les outils pédagogiques que vous m'avez confiés.
- Cette formation est constructive pour moi car elle me permettra de me positionner à la mission générale d'insertion. Je souhaite donc intervenir dès cette année auprès d'un public en difficulté dans le cadre de l'Éducation nationale ou d'une association.
- Dans quelques mois j'animerai un groupe d'animatrices de jeunes enfants. Les supports que vous nous avez transmis seront d'une très grande utilité pour moi et pour mes futurs stagiaires. J'envisage d'abord de faire les tests, puis de les adapter à mes apprenants.
- Désormais, je ne me « perdrai plus comme avant »…
- En se réappropriant le besoin fondamental de se connaître, d'accéder à un équilibre salvateur qui est une valeur commune à tous. Toutes les personnes qui sont dans cette optique, à chaque moment de nos existences…

5.2.5 Modélisation de la pratique et transfert vers les apprentissages de base

L'approche de formation contenue dans cet ouvrage a fait l'objet d'une demande de formalisation de la pratique par l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI). Cette formalisation a été conduite par un groupe de pilotage constitué de chefs d'entreprises, d'expert en projets, d'institutionnels et d'organismes de financement de la formation[62].

Restitution partielle de l'étude élaborée autour de la méthode lors du Forum permanent des pratiques

Méthode de Monique Gouiran

« Quelles sont les pratiques pour développer la formation de base dans les services publics et les entreprises et faciliter l'accès à la validation des acquis de l'expérience ? », Groupe Martinique.

« Il s'agit d'une action de redynamisation comportementale et décisionnelle pour les agents de la base opérationnelle d'une entreprise martiniquaise du domaine de la propreté et de l'environnement. La démarche, à la fois complexe et originale, participe de la responsabilité économique et sociale de l'entreprise dans le territoire, en réponse à un double enjeu :

– Prévenir les exclusions et préparer les publics fragilisés à une meilleure efficacité professionnelle.

– Permettre à chaque individu d'avoir envie d'évoluer personnellement et socialement.

La problématique de l'illettrisme y est abordée de façon globale, dans un contexte de frein à une évolution personnelle et professionnelle.

Les impacts conjoints résident ainsi dans :

– La capacité, pour l'entreprise, à faire face aux perpétuelles mutations de son environnement externe (concurrence internationale) et interne (démarche qualité).

– La capacité de l'individu à développer son épanouissement personnel et son employabilité au sein de l'entreprise.

---

[62] L'intégralité de cette formalisation est accessible sur le site : http://fpp.anlci.gouv.fr/docs/themes/t3/martinique-3.3.1.pdf. L'ANLCI l'ayant diffusée sur internet et présentée lors du Forum permanent des pratiques des rencontres internationale du 5 au 7 avril 2005 à Lyon.

- **L’analyse de la pratique**

La notion de « succès possible », permet à l’individu de comprendre que l’apprentissage de la lecture et de l’écriture est fondamental dans son évolution. Cela l’engage dans une réussite privée et professionnelle.

La redynamisation décisionnelle et comportementale déclenche la motivation à apprendre (à lire et à écrire entre autres). Une fois enclenché, ce processus s’élargit de fait à tous les domaines de la vie de la personne.

La compréhension des systèmes économiques et sociaux permet aux participants d’intégrer les raisons de leurs actions et leurs rôles aux seins des systèmes. L’estime de soi rétablie, elle engage le participant vers la notion de « succès possible » et donne un sens à toutes ses initiatives.

Qu’appelle-t-on illettrisme dans l’entreprise ?

Du point de vue du groupe de travail, il s’agirait d’un écart entre la maîtrise des compétences détenues par l’individu et les compétences requises par l’entreprise, considérées comme clés, pour réaliser son emploi. Sachant qu’une autre donnée s’ajoute : les compétences nécessaires dans l’entreprise évoluent. Il faut donc que les compétences développées par le salarié évoluent aussi, et donc ses connaissances et son savoir-faire.

Voici les compétences critiques identifiées, dans le cas du public rencontré :

- connaître les milieux socio-économiques et leurs modes de fonctionnement ;
- structurer sa pensée ;
- comprendre les consignes et les procédures ;
- gérer les situations de communication orale et/ou écrite ;
- être force de proposition ;
- se projeter dans un projet professionnel ;
- combattre la méfiance, la suspicion, la manipulation… ;
- sortir de la dépendance vis-à-vis d’autrui.

Doit-on parler d’illettrisme ?

- Utiliser le terme d’illettrisme dans l’entreprise peut susciter des réactions vives. Ce mot est souvent perçu comme porteur de jugement de valeur et, parfois synonyme d’ignorance. Ce serait donc renforcer la problématique individuelle d’estime et de confiance en soi que d’utiliser ce terme sans explication. L’effet serait trop stigmatisant pour le public concerné.

– La connotation péjorative pourrait annihiler l’envie d’évoluer et constituer, ainsi, un frein à l’apprentissage ;
– Le terme choisi d’«efficacité professionnelle » facilite les discussions, les engagent sur le travail et sur les conditions optimales de sa réalisation. Le projet est collectif : en dehors des individualités, même s’il les considère.

Quels sont les effets concrets de la démarche sur les apprentissages de base ?

La majorité des participants a fait une demande volontaire à son encadrement ou aux délégués du personnel pour bénéficier d’une formation de base.

L’entreprise a intégré dans son plan, pour l’ensemble des salariés concernés, une formation expression écrite et orale de base. Un élargissement de la démarche est prévu pour le reste du personnel (nouveaux embauchés).

- **Les clés de la démultiplication**

Il convient d’aborder l’illettrisme de façon globale et multiforme afin de ne pas stigmatiser le public, cela nécessite aussi de faire évoluer les représentations de l’encadrement vis-à-vis de l’illettrisme.

Il s’agit donc de faire preuve d’efforts et de courage, de la part de l’encadrement et des personnes pour se remettre en question.

L’enjeu est alors de développer une culture commune entre les agents de la base et leur encadrement de proximité afin de favoriser une évolution conjointe des mentalités.

L’inscription de l’action dans le projet d’entreprise garantit une cohérence entre l’action de formation et les enjeux de l’entreprise et, contribue à un meilleur ancrage des comportements et des savoir-faire dans le quotidien.

Pour le groupe, voici les leçons à tirer de cette expérience, qui posent les conditions de la transposition de ce type d’action à un contexte d’entreprise :

– La mise en place d’une dynamique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en amont de la formation doit permettre à l’entreprise de mieux répondre aux besoins et aux attentes déclenchées par la formation.
– L’intégration, dans le processus de formation, de moments de régulation entre le formateur et le service ressources humaines, est à prévoir, pour partager les ressentis et les interrogations sur l’évolution des représentations et des comportements des salariés.

– L'investissement dans une communication reposant sur une vision partagée de l'action par l'ensemble de la ligne hiérarchique est indispensable pour lever le maximum de résistances chez les participants en amont de la formation et pour permettre à l'encadrement de proximité de jouer pleinement son rôle de tuteur à l'issue de l'action.

En conclusion, pour le groupe, un dispositif d'acquisition de connaissances de formateurs intégré à un processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences semble être le gage de la reproduction du succès de la démarche et de son déploiement dans les règles de l'art.

- **Message du groupe**

Le groupe se dit très satisfait de la démarche et de la qualité du travail produit. Il estime que ce travail a permis de faire tomber les barrières entre monde de l'illettrisme (structures) et le monde du travail.

La région Martinique a choisi une thématique pertinente et porteuse d'espoir qu'il conviendra de démultiplier avec les mêmes acteurs dans d'autres envi ronnement de travail dès demain… Une manifestation est prévue au niveau local par l'ANLCI après le congrès de Lyon pour fêter la réussite de la démarche[63]. »

La méthode a fait l'objet d'une demande de coopération de la part du Maroc et d'Haïti. « … *Monique Gouiran a exposé l'action "redynamisation décisionnelle et comportementale", dans le cadre du colloque international francophone de l'ANLCI. Je tiens à rendre hommage à la grande qualité de leur travail et de leur engagement… Cette communication, "une des rares à proposer une pratique de façon aussi concrète", selon le Secrétaire général de l'ANLCI, a suscité un intérêt certain chez les 150 personnes qui ont suivi l'atelier du 6 avril 2005 et généré une demande de coopération de l'Algérie, par la voix de l'Association d'alphabétisation IQRAA (Algérie), et d'Haïti par l'intermédiaire du Responsable national de l'alphabétisation*[64]. »

Elle a été présentée au Québec en 2006 et en Corse en 2005, 2006, 2007 et 2009, lors du colloque international sur les thèmes de la « diversité » et lors de la journée organisée par la Collectivité territoriale de Corse sur le thème « Quelle place pour la langue Corse dans la vie économique, sociale et culturelle ».

[63] Fin de la présentation sur le site : anlci.gouv.fr

[64] La chargée de mission illettrisme, préfecture de Martinique le 27 avril 2005.

Depuis 2006 à la demande de la préfecture de région Martinique, la méthode de travail est dispensée en formation de formateurs locaux en charge des publics en insertion. En 2009, j'ai animé des conférences et des séminaires en Martinique sur les thèmes de la problématique de l'illettrisme, notamment dans les entreprises francophones. L'approche consiste à transformer l'expression « lutte contre l'illettrisme » par « comprendre l'illettrisme » pour permettre à chacun d'évoluer vers l'acquisition des compétences clés en matière d'emploi, d'insertion et de vie sociale.

- **Conclusion du groupe de formalisation**

Quatre axes fondamentaux pour la réussite apparaissent :

– Construire des valeurs fortes de coopération basées sur le respect de l'autre (cohésion des équipes et épanouissement personnel au travail).
– Déclencher la motivation à apprendre pour tous, à partir du niveau de départ pour progresser dans et hors de l'entreprise.
– Faire évoluer l'identité au travail :
  - personnelle (croyance, valeurs, attitudes…) ;
  - professionnelle (les gestes, les savoir-faire, les comportements techniques et relationnels…) ;
  - organisationnelle (repères dans la structure) ;
  - environnementale (enjeux économiques, utilité publique, clients…).
– Développer l'autonomie :
  - autocontrôle des tâches ;
  - remontée d'informations terrain favorables à l'atteinte des objectifs de l'entreprise (satisfaction du client).

5.2.6 Applications en établissements d'enseignement et en centres de formation

- **Le métier de formateur**

Je dirai plutôt, la vocation. Je n'aime pas le mot formateur. Je préfère celui de facilitateur comme le présentait Carl R. Rogers dans ses ouvrages. Mon rôle est de faciliter l'apprentissage des stagiaires présents en stages, ils me font confiance. Je dois faciliter cet apprentissage en me mettant moi-même en condition d'apprentissage. Je ne forme pas, car je n'ai pas la prétention de

« former », ni de reformer ces hommes et ces femmes avec lesquels je travaille. Donner une forme c'est façonner en fonction de ses propres envies, de ses propres émotions, de ses propres références. Je n'aime pas l'uniformisation des choses encore moins des êtres. La richesse des individus réside dans leur identité unique et universelle. Selon moi, le mot « formation » devrait céder la place à celui d'« apprentissage » ou de « perfectionnement » ou encore de « découverte ».

Lors des séances de formation, je découvre à chaque groupe des êtres différents, ils m'enrichissent, me mûrissent, me permettent de perfectionner mes cours en permanence. Un programme de formation n'est pas un moule par lequel on diffuse des informations toujours identiques. Il y a de grandes lignes qui pour moi représentent la « valeur » et la « mentalité » de la formation, de grands principes fondamentaux qui demeurent la base de mon enseignement. Ensuite, tout se passe dans la salle de cours, au rythme des réactions des participants. Pour moi être « formateur » est avant toute chose la faculté de s'adapter à un groupe, sans perde de vue le fil conducteur du sens de la formation et de son objectif.

- **La richesse de l'hétérogénéité des groupes**

J'ai eu la chance de pouvoir créer mes propres programmes, mettre en place, avec mon équipe, nos propres stratégies de formation. Notre force, notre particularité était de constituer des groupes hétérogènes ce qui favorisait la tolérance, le partage, l'envie de rencontrer et de comprendre l'autre, dans toute sa diversité.

Dans chaque individu, j'ai rencontré des profils différents, des identités différentes. Certains se retrouvent dans des groupes distincts constitués par un repère commun : groupe de travailleurs handicapés parce qu'ils ont tous un handicap, groupe de bas niveau de qualification parce qu'ils n'ont pu accéder à l'instruction, groupe de moyen et haut niveaux de qualification parce qu'ils ont pu acquérir de l'instruction, groupe de femmes, groupe d'hommes, groupe de catégories professionnelles identifiées… Je m'aperçois que chacun de ces groupes porte, en son sein, des individus uniques. Si les différents degrés d'instruction me permettent d'ajuster mon registre de langage en fonction du niveau d'appropriation des participants, me permettent de dispenser des programmes sur de courtes ou longues durées, et de proposer des formations adaptées aux niveaux intellectuels, je m'aperçois que tous ces individus peuvent m'apprendre quelque chose. Le niveau intellectuel n'est pas le reflet de la qualité de l'être.

Je pense à une jeune fille de 20 ans qui était cataloguée de « débile ». Reconnue travailleur handicapé par la commission technique d'orientation et de reclassement professionnel (COTOREP), elle présentait un handicap idéomoteur. Le regard des autres contribuait largement à ses attitudes. Pour elle, paraître débile était la seule façon d'exister. Elle a rejoint avec nous un groupe d'individus dits « normaux ». Elle s'y est installée, elle a peu à peu changé ses attitudes, repris confiance, changé son « look » sans séance de « relooking ». Je n'aime pas ce mot, avons-nous le droit de dire aux autres : « *tu devrais t'habiller comme si, te maquiller comme ça* » ? L'envie de changer doit venir de l'intérieur et constitue une démarche volontaire et personnelle. Notre rôle de « formateur » est de trouver en chacun des êtres que nous rencontrons, le petit interrupteur sur lequel nous devons appuyer pour lui redonner envie de se remettre en marche. Le reste suit !

Les stagiaires reçus en formation venaient de toutes les souffrances, de toutes les ambitions, de toutes les arrogances. À la grande majorité, je pourrais dire à 98 % des cas, tous se sont remis en question et ont évolué positivement vers leur développement et leur intégration dans un groupe. Tous ont accepté de dépasser les limites imposées par notre société, par notre système scolaire qui catégorise encore, selon mon opinion, trop souvent les individus. J'ai entendu une fois un professeur d'espagnol, une femme affirmer avec une grande arrogance que « les adolescents irrécupérables, en perdition », ne pourraient prendre de cours supplémentaires au collège. Il s'agissait d'enfants de 13 à 14 ans. Qui a le droit de condamner ainsi une jeune génération à l'ignorance ? Nous avons besoin d'enseignants qui guident nos enfants, nos adolescents vers leur estime, vers le sens de l'effort, vers leur accomplissement.

Nous n'avons pas besoin de juges ou de censeurs, mais de personnes réellement impliquées dans leur mission de transmission du savoir, de personnes qui se remettent elles-mêmes, sans cesse en question, qui ne prétendent pas détenir la vérité, qui pratique l'humilité, celles qui réalisent que chaque jour nous apprend quelque chose et que la plus enrichissante des sagesses est d'avouer que nous avons encore beaucoup à apprendre. Notre vie n'est pas suffisante pour cela.

Nous sommes riches des connaissances de nos anciens que nous devons perfectionner, nos descendants devront être riches de ce perfectionnement qu'ils amélioreront encore. Ainsi vont les générations, ainsi va la flèche du temps. Le temps devrait servir à améliorer les choses, les êtres, les enseignements pour permettre à l'homme de s'approcher au plus près de l'essentiel, celui du vivant, du respect, de la découverte, de l'amélioration permanente

pour atteindre un objectif commun : vivre dans la dignité, la responsabilité, la connaissance, dans l'estime de soi et dans un but collectif : assurer notre pérennité en respectant les grandes valeurs fondamentales de la vie, de la dignité et de la beauté.

L'approche de formation présentée dans cet ouvrage a permis à l'ensemble de ces personnes, en recherche d'emploi, de reconquérir leur dignité et d'entreprendre un chemin conquérant. Pour anecdote, je me souviens d'une réflexion de Catherine, handicapée lourdement à la suite d'un accident vasculaire qui se trouvait paralysée du côté gauche et qui pour se déplacer devait utiliser une canne qui portait tout le poids de sa souffrance. S'étant appropriée les concepts de la formation, s'étant remise en lien avec elle-même et en projet professionnel, elle se déplaçait plus facilement. Elle me dit un jour : « *Cette formation devrait être remboursée par la sécurité sociale !* » Ce qui nous amusa beaucoup mais marqua l'indéniable effet positif de la reprise de confiance provoqué par la dynamique de groupe.

- **Les principes**

– **Sélection** : les participants aux stages, notamment les demandeurs d'emploi, étaient sélectionnés sur leur volonté d'apprendre et à sortir du chômage

– **Formation** : une écoute centrée sur la personne et l'enseignement des techniques d'écoute empathique avant tous les modules de formation pour préparer l'individu à recevoir la formation de façon volontaire et durable.

– **Management** : les demandeurs d'emploi inscrits en formation devaient scrupuleusement respecter les contraintes du centre de formation (horaires, règlement, présence) de façon à les habituer à reprendre une vie professionnelle normale. La première démarche du centre de formation était de construire un groupe, et générer une cohésion de groupe vers un projet commun : sortir du chômage. Ils étaient considérés comme des salariés d'entreprises et quelquefois rejoignaient des groupes de salariés d'entreprises pour créer une notion d'appartenance par rapport à la représentation de l'emploi. Chômeurs ou salariés, la même formation était dispensée, les mêmes règles devaient être respectées. Cela leur permettait de reprendre confiance ; le demandeur d'emploi s'estimant trop souvent comme exclu du monde de l'entreprise. Lors des stages, j'ai toujours misé sur la mixité des publics : travailleurs handicapés, chômeurs, salariés d'entreprises. De cette diversité naissait une tolérance qui permettait à chacun d'exister dans un groupe représentatif de la société et replaçait l'entreprise dans son rôle de créateur de lien social.

- **Mesure des résultats sur les actions qualifiantes**

Passeport des compétences informatiques européen (PCIE)

La réussite à l'examen du PCIE permettait aux stagiaires de se remettre dans un concept de « succès possible ». La plupart des individus reçus dans le centre de formation ne possédaient aucun diplôme et s'étaient souvent trouvés en rupture scolaire, soit par les contraintes de leur environnement familial, soit par un handicap les ayant tenu éloigné des cursus scolaires traditionnels. Convaincus qu'ils ne pouvaient « rien réussir », l'apprentissage de l'outil informatique à but diplômant, les obligeait à mobiliser toute leur attention. Le fait d'obtenir le PCIE les mettait dans un chemin d'évolution de fierté en récompensant leur effort. Ceci leur a permis de continuer leur apprentissage car ils avaient retrouvé confiance en leurs capacités. Tous les stagiaires présentés ont réussi au minimum le PCIE start (4 modules) et 90 % d'entre eux ont réussi le PCIE complet (7 modules).

Diplôme de niveau IV (assistant polyvalent)

C'est un diplôme décerné par le ministère du Travail dans le cadre d'un examen de validation des compétences professionnelles (EVPC). Il s'agit d'une formation agréée par le ministère du Travail, que j'ai conçue et dispensée dans les locaux du centre pilote.

Nous avons reçu des personnes ne disposant pas de niveau V (CAP/BEP) et certains travailleurs lourdement handicapés. Sur neuf personnes présentées, huit ont obtenu leur diplôme de niveau IV.

Lors de l'examen présidé par l'association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) de Marseille, le jury a soulevé que l'épreuve n° 2 (réseau Pert) relevait d'un niveau supérieur… Les stagiaires l'ont réussie à 88,88 % des participants. J'ai rencontré des individus courageux, attachés à l'essentiel de l'existence, et porteurs de projets. Des individus pour lesquels la formation était un acte volontaire.

Je pense à Georges, un travailleur handicapé, enfant de la direction départementale des affaires sanitaires et sociales (DDASS) présentant à la naissance un lourd handicap, mis en marge de la vie scolaire et professionnelle. Il a développé une volonté d'apprendre à toute épreuve. Il ne possédait aucun diplôme. Par son acharnement à apprendre, il a obtenu ce diplôme validé par le ministère du Travail du niveau BAC. Ce jour là, lorsque je lui ai remis son diplôme, Georges a pleuré. Il n'en avait pas honte. Ce « papier » revêtait la valeur de tout son effort, mais surtout, il était le symbole de la confiance que

nous lui avions accordée, nous avions cru en lui, nous l'avions accepté en formation alors que personne ne voulait le recevoir. Georges a retrouvé son estime. Aujourd'hui, il continue son chemin, fier de lui, il travaille, il s'est reconnu en qualité d'être vivant trouvant sa place dans notre univers.

- **Expérience en lycée professionnel privé (niveau V)**

Durant une année, j'intervenais en qualité de professeur en communication et en informatique dans un lycée professionnel privé situé à Marseille. Cet établissement recevait des jeunes issus de l'immigration. Quarante deux élèves en filière professionnelle étaient confrontés à de lourdes difficultés d'insertion sociale. Certains sortaient d'un milieu carcéral pour mineurs, d'autres s'adonnaient à des pratiques addictives. Les trois premiers jours de mon intervention furent très prenants.

Mise à l'épreuve par mes élèves pour tester ma capacité à travailler avec eux, ils m'avaient donné une semaine pour renoncer. Je restais douze mois. J'appliquais auprès d'eux, les principes développés dans la deuxième partie de l'ouvrage. Je me suis aperçue, que ces jeunes, dits « en perdition », étaient en attente de règles justes et équilibrées, et surtout d'une écoute attentive par laquelle ils se sentaient exister.

Dans la classe, j'établissais « un règlement interne » par lequel nous avions défini nos règles de respect, de dignité et d'apprentissage. Je les sensibilisais sur le fait que leur évolution leur appartenait et qu'il ne dépendait que d'eux de choisir s'ils voulaient exister en qualité d'individus intelligibles ou s'interdire de se donner une chance d'exister dignement. Je les mettais face à leurs choix et ne m'appropriais pas leurs attitudes.

Devant cette écoute empathique, faite de rigueur et d'attention, la classe se mobilisa très vite autour de ce projet d'amélioration permanente. Chaque individu changea de comportement vis-à-vis de moi-même et vis-à-vis de ses camarades de classe. J'utilisais leurs théorisations ancrées pour optimiser leur intérêt à suivre les cours et à apprendre. Mes propres attitudes les intriguaient et les invitaient à réfléchir sur les leurs. Ne les considérant pas moi-même comme en rupture sociale ou comme des cas sociaux, je leur permettais de découvrir leur existence, leur rôle, leur besoin de participer à leur propre construction.

Toute l'équipe pédagogique put mesurer la différence des comportements. La réussite à l'examen du CAP/BEP en fut facilitée.

- **Expérience en institut de formation (niveau III)**

Durant deux années j'intervenais en qualité de professeur en organisation du travail et méthodes administratives (OMA), communication, sténographie et informatique.

Les classes étaient composées de jeunes femmes candidates à la préparation d'un BTS (brevet de technicien supérieur) Assistante de direction. Ce diplôme était préparé en alternance entreprise/école. Les trois premiers jours de l'année scolaire, le directeur de l'établissement nous avait demandé de mobiliser les élèves autour de leur projet d'apprentissage. Il nous demanda de leur lancer un « défi » par lequel, chaque classe devait présenter une action représentative de leur engagement dans leurs études.

Chaque classe entrait en compétition pour présenter leurs réalisations. Cette compétition n'était pas acharnée. L'intention n'était pas de prouver qu'une classe était meilleure que l'autre dans l'exécution de l'action, mais de prouver que l'ensemble des classes était capable de réaliser des actes intelligents. Nous faisions appel à leur créativité et leur demandions de s'organiser sans apport financier. C'est ainsi que durant trois journées, nos élèves ont su mettre en place toute une stratégie de sélection des thèmes, de distribution des tâches, de recherche de sponsors et de gestion du temps. Cette épreuve a permis la création d'une dynamique groupale qui a construit le groupe durant les deux années d'études. Les élèves rejoignant le groupe, en cours d'année, étant quelquefois obligées de se former à cette culture pour partager les mêmes valeurs de coopération.

Mes interventions sur les modules professionnels étaient conformes au référentiel du BTS Assistante de direction. J'y ajoutais, cependant, un module d'écoute empathique afin de permettre à mes élèves de mobiliser leur attention et de différencier les faits des opinions. En 1994, les épreuves orales de ce BTS nécessitaient la restitution synthétique d'un texte lu oralement par les membres du jury. Cette restitution limitée dans le temps ne devait pas faire l'objet d'une prise de notes. L'appropriation des cours d'écoute empathique permis aux élèves de se concentrer sur le texte, d'en retenir l'essentiel par l'application mentale de la méthode du QQOQCPC et de restituer, dans les temps impartis, une synthèse équilibrée du texte verbal.

Les élèves formées aux principes de l'alternance entreprise/école par l'ensemble de l'équipe pédagogique ont affiché un taux de réussite à l'examen du BTS de plus de 90 % et ont pratiquement toutes trouvé un emploi marchand dans l'entreprise d'accueil.

- **Expérience en centre de ré orientation professionnelle (CRP)**

Durant deux années j'assumais les fonctions de responsable d'insertion professionnelle et d'intervenante en redynamisation décisionnelle et comportementale, d'un centre de réadaptation professionnelle pour travailleurs handicapés, installé à Marseille.

Les personnes reçues bénéficiaient toutes d'une reconnaissance de travailleurs handicapés (TH) de la COTOREP. De catégories A, B ou C en fonction de la nature de leur handicap, toutes suivaient une formation d'agent administratif d'entreprise de niveau V.

Nous avions affaire à une population qui doutait bien souvent de ses capacités d'apprentissage et de reclassement. En début d'action, je travaillais sur la création d'une manifestation par laquelle les classes présenteraient une « œuvre » les engageant dans la volonté d'apprendre et de se reclasser.

Parallèlement, j'appliquais à mes actions de responsable d'insertion professionnelle, la méthode présentée en partie II de l'ouvrage. Ce travail sur l'identité permis de débloquer les freins à l'apprentissage, les freins à l'existence même de ces personnes en situation de handicap. Les taux de reclassement du centre et de réussite à l'examen professionnel furent plus que probants. L'approche empathique permettait de déceler les potentialités enfouies.

Pour exemple, je citerai le cas de Laurent, jeune travailleur handicapé de 22 ans. Laurent refusait de parler. Les exercices réalisés en bilan professionnel et personnel permirent de révéler son attirance incontestable pour les voitures et le monde des rallyes. Il prenait d'ailleurs grand soin de son propre véhicule sur lequel il plaçait chaque matin une bâche pour le protéger des intempéries. Son bilan analysé selon les principes de l'écoute empathique me permis de repérer cette passion pour l'automobile. Un jour, je lui demandais s'il serait intéressé pour effectuer un stage dans une structure associative située à Aix-en-Provence spécialisée dans l'organisation de rallyes automobiles. Laurent me regarda avec ses grands yeux bleus et resta stupéfait de la proposition. Il se décida enfin à parler. Il fit son stage dans cette structure associative qui l'embaucha par la suite. Son handicap ne lui permettait pas de participer aux rallyes, au volant d'un véhicule mais son travail lui permettait d'être présent sur les rallyes.

Nous avions trouvé tous les deux un bon compromis : je répondais à ces attentes et lui permis de se débloquer par rapport à l'apprentissage, il existait dans un milieu où il rêvait de travailler.

5.2.7 Quel avenir pour nos jeunes générations ?

- **Tous dans l'entreprise, un jour ou l'autre**

Nous devons tenir compte du fait que :

– Tout étudiant, tout demandeur d'emploi, répondant ou non aux critères de l'égalité des chances, entrera un jour dans une entreprise.

– Toute entreprise est aujourd'hui appelée à conduire des actions de « tutorat » pour favoriser l'insertion des nouveaux arrivants et des publics concernés par les lois de lutte contre la discrimination.

Toutes les situations évoquées dans les expériences ci-dessus, que ce soit en entreprises ou en milieu d'apprentissage se rejoignent immanquablement, un jour ou l'autre, dans un même lieu, celui de l'entreprise. Il est donc primordial de penser à une responsabilité partagée dans tous les milieux pour atteindre un objectif commun d'insertion professionnelle en entreprise. Les chefs d'entreprises ne pourront pas seuls porter les défis de responsabilité sociétale. Dans toutes les situations, quelles soient professionnelles ou d'apprentissage, nous avons remarqué une valeur commune favorable à la motivation : le besoin de travailler sur les notions d'identité pour débloquer les freins et les défenses. L'approche centrée sur la personne semble, aujourd'hui plus que jamais, répondre à cet objectif.

- **Entre crainte et espérance**

« *Dès notre plus jeune âge, nos cœurs balancent entre crainte et espérance. À l'origine, la crainte est le frein et l'espérance, le moteur. Nos peurs qui deviennent des craintes à l'âge de « raison » (peur de l'inconnu, crainte du connu), lorsque nous sommes en mesure d'évaluer avec discernement les conséquences de nos actes. La situation se complique lorsqu'elle s'inverse : l'espérance devient un frein bloquant et la crainte, un moteur… en panne. C'est donc un double blocage, il devient difficile de se mouvoir dans un monde que l'on nous décrit quotidiennement comme parsemé d'embûches inextricables. Malgré tout, on ne peut s'empêcher de trouver un soupçon d'optimisme en injectant un peu de (bio) carburant dans notre moteur crainte (moins en panne) et de descendre peu à peu notre frein (à main) "espérance". Car si on ne désactive pas le frein « espérance » pour amorcer notre démarrage, le moteur « crainte » fonctionnera, mais on restera au point mort ! Dès lors, pour avancer, il nous faut activer le frein « espérance » pour permettre au moteur « crainte » de fonctionner de pair avec lui. L'un est*

indispensable à l'autre. Que serait une (bio) automobile lancée en roues libres dans une pente, sans moteur pour la gérer ? Comment avancerait une (bio) automobile équipée d'un moteur ultra performant sans frein à désactiver au démarrage ? L'équilibre est rétabli, on avance posté à une place de choix : assis au volant de notre propre vie, avec autant d'espoirs (parfois déçus, parfois non) que de pragmatisme (l'asphalte n'est pas toujours lisse, il y a aussi des nids de poule sur la chaussée). En prenant le volant, le tout est donc d'avoir à l'esprit ces simplismes règles :

– *Veiller au bon état de marche des organes de sécurité, et surtout de la direction :*
  - *si elle est « assistée », choisir un bon copilote ;*
  - *si elle est non assistée, ce sera plus dur, mais on y arrivera quand même !*
– *Celui qui conduit, c'est celui qui « ne boit pas » (rester sobre et exempt de substances hallucinogènes avant de prendre le volant), sinon attention aux risques de dérapages incontrôlés !*

Il nous appartient alors de bien décrypter les panneaux appris lors des séances du code de la route afin de décider des directions que nous souhaitons emprunter pour construire et conduire notre vie[65]. »

Nous retrouvons ici le niveau des orientations générales de l'être étudié tout au long de cet ouvrage.

Ce texte, écrit par une jeune femme de 26 ans, marque toute la lucidité et tout l'humour de cette génération du début de 21e siècle en phase de prendre le relais des cinquantenaires.

J'ai confiance en ces nouvelles générations qui sont beaucoup plus lucides que ce qu'il n'y paraît. Mes expériences, auprès de jeunes issus de toutes les origines ethniques et sociales, confirment que tous les jeunes, quels qu'ils soient, sont en attente de règles, d'expression, d'existence, d'autonomie et de responsabilité. Cependant, les bouleversements du siècle précédent leur ont laissé un héritage difficile à gérer :

– la révolution des valeurs sociales et familiales ;
– l'arrivée des nouvelles technologies et de leur usage irraisonné encouragé par les médias et les organisations en général ;

---

[65] Texte écrit par Émilie Simon, ingénieur en développement durable, fille de l'auteur.

– la pollution ;
– le chômage ;
– la société de consommation les invitant à privilégier le paraître, l’avoir au détriment de l’être ;
– le sida ;
– le danger pour la planète ;
– …

Ils doivent se retrouver dans un monde qui leur est présenté, chaque jour comme « dangereux » :

– danger de l’usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) révélé quinze ans après leur apparition ;
– danger de faire l’amour : avant, le seul risque encouru était de donner la vie… aujourd’hui, l’acte est associé à une issue fatale ;
– danger de se retrouver au chômage et de vivre l’exclusion ;
– danger de disparaître avec toute l’humanité.

Devant toutes ces prédictions catastrophiques et très réalistes cependant, pour certains, le seul recours reste encore l’addiction à des substances leur interdisant d’exister en homme libre ou l’isolement dans des jeux virtuels, pour rêver, pour imaginer une vie meilleure et oublier.

Je crois en eux, j’espère qu’ils pourront réagir et nous montrer, à nous les générations « éclairées », qu’ils sauront reconstruire une société riche de nouvelles valeurs, celles de nos anciens, celles des premiers hommes. Je ne suis pas passéiste, j’affirme seulement que les valeurs du passé conjuguées aux nouvelles technologies pourraient enfin permettre de donner une chance à l’homme d’assurer sa survie en respectant sa planète, ses anciens, ses traditions et ses usages.

Nos jeunes sont pollués, il est grand temps d’agir car bientôt il sera trop tard. Chaque jour nous apprenons qu’ils sont en danger (téléphone portable à usage excessif, jeux interactifs les poussant au suicide et à la perte de leur identité, drogues de toutes sortes, alcool chez les plus adolescents, bébé stars…, la liste est longue. Notre jeunesse est en danger ! Peut-on imaginer l’abandonner ou la juger pour se déculpabiliser de notre incompétence à corriger nos erreurs ?

Chaque jour, j'entends des adultes, pourtant jugés responsables, déclarer : « la jeunesse est foutue », « la jeunesse est irresponsable », « la jeunesse ne veut plus travailler »… et j'en passe.

La faute à qui ? N'appartient-il pas aux adultes que nous sommes de les conduire vers l'autonomie et la responsabilité ? La loi ne définit-elle pas clairement les notions de responsable et d'irresponsable ? Le terme « irresponsable », tel que défini par la loi correspond aux enfants mineurs ou aux adultes ne disposant pas de toutes leurs facultés mentales.

Quel rôle jouons-nous dans cet accompagnement ? Quels sont les adultes responsables, et que précise cette définition ? Ne devons-nous pas répondre des erreurs commises par ceux que nous traitons d'irresponsables ? N'avons-nous pas un rôle essentiel à jouer, à assumer pour confirmer leur responsabilité ?

Tuteurs, parents, accompagnateurs, enseignants, formateurs ou managers, nous sommes sensés pouvoir tous nous comporter en individus responsables. À nous de redéfinir notre responsabilité et de mettre en œuvre les moyens, pour nous mêmes et pour nos jeunes de répondre à la notion de responsabilité, telle que définit dans l'introduction à cet ouvrage : « *l'obligation de répondre de ses actions, de celles d'une autre personne ou d'une chose confiée* ».

Osons nous remettre en question pour permettre à nos descendants de vivre leur vie en hommes libres, responsables et autonomes en les préparant à devenir de futurs adultes, de futurs parents. Condamner la jeunesse en tenant des propos défaitistes induit notre propre renoncement à la survie de l'humanité.

5.2.8 Conclusion de la troisième partie

En fin d'un stage d'« initiation à la méthode de formation de formateurs », dispensée auprès des cadres ressources humaines, d'une entreprise parisienne, le directeur général me déclara : « *Vous êtes ce que vous enseignez* ». Cette déclaration raisonna en moi et me procura un réel bonheur. Elle était la preuve que les notions de congruence que j'enseigne, m'habitent et que je suis apte à les transmettre.

Le temps n'est rien, et pourtant il est tout. C'est lui qui nous façonne au fil de son temps, au rythme de nos saisons et nous redonne la vie, inlassablement, chaque jour. Les évènements de nos vies sont des signes. Nous sommes des apprentis. Nous devons apprendre à reconnaître les milieux, nous enrichir de nos expériences, nous perfectionner sans cesse, nous remettre en question, pour, riches de notre expérience, oser la créativité, agir pour nous élever et demeurer intacts.

Notre élévation est notre destination. S'élever ne consiste pas acquérir de l'avoir ou du pouvoir, ni de se sentir le plus beau, le plus fort, le plus, plus, toujours plus… S'élever, c'est atteindre notre destination intérieure, c'est revenir à notre identité de citoyen du monde. S'élever, c'est utiliser sa puissance pour soi et trouver la liberté d'agir.

La vie des hommes est jalonnée d'évaluations, d'interprétations qui brisent les barreaux de l'échelle nous conduisant à notre liberté individuelle. Le respect de soi, la fierté, la reconnaissance, l'effort nous guident vers notre autonomie et notre responsabilité.

Toute démarche d'intérêt collectif ne pourra se réaliser sans la somme de toutes nos responsabilités, de toutes nos libertés individuelles. Redonner une chance à notre destiné, c'est avant tout admettre que seul nous ne pouvons rien faire. En revanche, ensemble de façon responsable individuellement, les hommes pourront enfin, côte à côte, debout, dans un mouvement d'avancement, redonner une chance à leur espèce. Un mouvement en équilibre les conduisant enfin, vers leur évolution.

Vouloir se perfectionner pour donner une chance à sa propre conception des choses, à sa créativité ou à son imaginaire, innover, améliorer et laisser agir notre libre arbitre. Comprendre pour mieux agir en tout équilibre et en toute équité pour enfin aller vers soi, permettre aux autres de se trouver et bâtir, labourer, laisser un sillon lumineux qui pourra recevoir les germes de la vie et permettre aux Dieux ou à Dieu, selon les croyances, ou à l'Univers, d'accomplir sa mission.

Partie IV
Vers un nouveau contrat sociétal

À Émilie et Franck Simon
« Je porte en moi la responsabilité et le bonheur de leur enfantement.
Je les souhaite autonomes et responsables, libres de leurs choix,
Maîtres de leur destinée. Puisse ce siècle en construction leur attribuer
Leur place et celle de nos jeunes générations dans l'avancement du monde »

Monique Gouiran à ses enfants

Conclusion générale

« *Les composants du monde naturel se comptent par myriades, mais ils constituent ensemble un unique système vivant. Nous ne pouvons échapper à notre interdépendance avec la nature, nous sommes pris dans une étroite relation avec la terre, la mer, l'air, les saisons, les animaux… Ce qui affecte l'un affecte l'autre, nous ne constituons qu'un seul élément dans un ensemble plus vaste, le corps de la planète ; et nous devons en respecter, en protéger et en aimer les diverses manifestations si nous désirons survivre. Ne doutes jamais qu'un petit groupe de citoyens, réfléchis et déterminés, puisse changer le monde. En fait, c'est de cette seule façon qu'on n'ait jamais pu le faire changer*[66]. »

« *Nous voici contraints à des choix qui, pour longtemps, engageront notre conception de l'homme et le destin du monde : préférerons-nous l'économie de la possession ou l'économie de l'épanouissement, la recherche d'un "plus" qui augmente les gains ou d'un "mieux" qui améliore le cadre social et physique de la vie, l'enrichissement ou le dépassement ? Miserons-nous sur la faiblesse ou sur la grandeur de l'homme ?*[67] »

---

66 Texte écrit par Miguel Patin, stagiaire en formation professionnelle en entreprise le 15 mai 2004 pour l'auteur.

67 Philippe Saint Marc est ancien élève de l'ENA, ancien président de la mission d'aménagement de la côte Aquitaine, élu rural et co-fondateur du comité de la charte de la nature. Il est également expert international dans le domaine de l'environnement, professeur à l'institut d'études politiques de Paris et membre du haut comité de l'environnement. Il a obtenu le prix de l'Académie des sciences, arts et belles-lettres de Dijon, 222 ans après Jean-Jacques Rousseau, auteur du *Contrat social*.

Les défis de ce début du 21e siècle placent l'entreprise au centre de tous les espoirs en nature économique, sociale et environnementale. Pourra-t-elle seule les soulever et les remporter ?

Dans les chapitres précédents, nous avons étudié l'influence de la construction des mentalités constituant les ressources humaines de l'entreprise sur la capacité à répondre à ces trois objectifs. L'étude de la création de nouveaux produits et services pour se positionner sur un marché mondial de plus en plus concurrentiel, de projets ressources humaines pour répondre aux objectifs de gestion des diversités, d'éthiques pour répondre aux objectifs de protection de l'environnement est intimement reliée au profil sociétal de la société de ce début de 21e siècle présente dans l'entreprise.

Alvin Tofler, précisait dans son ouvrage *Future schock* (le choc du futur) : « *Au fur et à mesure que les besoins matériels de base du consommateur sont satisfaits, il est fortement à prévoir qu'une quantité d'énergie encore plus grande sera orientée vers la satisfaction des besoins subtils variés et personnels du consommateur en matière de beauté, prestige, individualisation et ravissement sensoriel…, la composante psychologique de la production de bien gagnera en importance…*[68] ».

Cependant, la crise économique actuelle nous invite à constater que le pouvoir d'achat des familles est revu à la baisse, les achats portant surtout sur la nécessité de couvrir leurs besoins de consommation de base. La société de consommation a créé une augmentation du besoin financier et à suscité la satisfaction des « besoins subtils » au détriment des « besoins fondamentaux ».

Nous constatons, de par le monde, qu'une paupérisation est en train de s'installer : difficulté à se nourrir, à se loger et à se soigner par manque d'argent ou par manque de production intérieure. Parallèlement, la société des technologies de l'information et de la communication (TIC) nous incite à consommer davantage, en produits ludiques de toutes sortes : voyages, jeux, vêtements, accessoires divers et variés…

Ces contradictions sont nées de deux univers parallèles, l'un humain et l'autre virtuel. Le croisement de ces deux univers aurait pu permettre d'améliorer la vie de l'espèce humaine.

---

[68] *Toutes les théories du management, op. cit.*, p. 397.

Si les TIC présentent des avantages incontestables, leur usage excessif (c'est le cas de par le monde) et irraisonné provoquera un chaos à court terme, les TIC (technologies de l'information et de la communication) pouvant se transformer en TIC (troubles informatiques compulsifs). Aujourd'hui, il ne s'agit plus d'un croisement ou d'une rencontre, mais d'une superposition d'un monde sur l'autre ; le virtuel étouffant peu à peu les capacités d'analyse et de réflexions humaines, par l'illusion qui est donnée de pouvoir accéder, en un clic à tous les désirs, facile d'accès, en pénétrant les foyers les plus fragiles. Ces outils, victimes de « détournement », devront reprendre leur place initiale dans leur rôle indéniable de lien social, de traitement intelligent des informations et contribuer à l'épanouissement de l'humanité.

Quels seront les choix des politiques publiques, économiques et sociales face à ces dangers ? La crise économique mondiale de ce début de siècle influence chaque jour le pouvoir d'achat de la société (augmentation des coûts des produits de première consommation, augmentation du logement, baisse des taux de remboursement de soins, augmentation du baril de pétrole…).

Une société qui se paupérise ne peut plus consommer.

Les addictions aux TIC augmentent les dépenses des foyers au moment où certains rencontrent des difficultés pour se nourrir, se loger ou se soigner. Une entreprise ne peut pas motiver des personnes ne pouvant plus répondre à la couverture de leurs besoins physiologiques. Une société qui ne peut plus couvrir ses besoins fondamentaux se révolte, s'affaiblit et disparaît.

Cette addiction à ces nouvelles dépendances (TIC) est pire encore que celle à d'autres êtres humains, car il s'agit ici de dépendance à un « outil qui prend la forme d'un ami, d'un compagnon compréhensif, d'un partenaire ou d'un magicien ». Cet « illusionniste » favorise l'espoir de pouvoir tout acquérir, tout connaître, tout décider en homme libre… dans un profond isolement et dans un manque total de discernement. Dès lors, en ce début de 21e siècle, le seul repli peut être de « se cacher derrière son écran d'ordinateur ou de se suspendre à son téléphone portable » pour avoir l'illusion d'exister, d'agir, de partager…

Aimé Césaire disparu le 17 avril 2008, père de la nation martiniquaise dont l'empreinte d'universalité a marqué notre 20e siècle, écrivait dans son cahier de retour au pays natal : « *Il est temps de se ceindre les reins et de marcher en vaillant homme* ».

Notre siècle invite chaque individu à devenir « responsable ».

Au fil du 20e siècle, l'évolution de la science, les politiques publiques, les actions d'associations à but écologique et humanitaire ont soulevé les effets nocifs de certains produits de consommation (tabac, alcool, alimentation…) et des comportements (pollution, respect de l'environnement, respect des différences entre individus, dépendance aux TIC…).

Nous vous proposons un extrait d'une note de Maurice Hauriou : le théâtre et le tabac.

« *Dans une note sous l'arrêt "Astruc" (1916), l'illustre maître de l'École de Toulouse estimait curieusement que le théâtre présente l'inconvénient "d'exalter l'imagination, d'habituer les esprits à une vie factice et fictive, au grand détriment de la vie sérieuse, et d'exciter les passions de l'amour, lesquelles sont aussi dangereuses que celles du jeu et de l'intempérance".*

Par contre, l'État, en organisant le monopole des tabacs "qui lui rapporte de gros revenus", encourage "une distraction ou un amusement… l'usage du tabac, bien que présentant certains inconvénients, n'est pas très dangereux pour la santé publique et surtout il n'a pas d'influence sur la moralité"[69]. »

Comment permettre aux individus de comprendre objectivement que, ce qui était permis, voire encouragé hier par certains décideurs, devienne l'irresponsabilité d'aujourd'hui ? Pourquoi nos observateurs économiques, politiques et ceux de la santé publique permettent-ils le lancement de produits dangereux pour en analyser les effets plusieurs années plus tard ? Où se place, dès lors, leur propre seuil de « responsabilité » et « d'irresponsabilité » ? Jouer à l'apprenti sorcier provoque des incompréhensions et soulève des rébellions.

Nous pouvons comprendre le poids de ces incohérences sur la capacité à devenir spontanément responsable. Rendre coupables les utilisateurs a pour effet de provoquer un sentiment de trahison, toutes ces addictions et ces règles de consommation ayant été construites sur la « confiance » et le « bien-être social ». Comment expliquer que, ce qui traduisait un signe de « réussite sociale » il y a seulement quinze ans, revête aujourd'hui la forme d'une « dangerosité » pour soi, les autres, la planète ? Pourquoi le consommateur aurait-il maintenant confiance ?

Pourquoi devrait-on aller travailler en vélo à Paris et dans les grandes villes pour lutter contre la pollution, alors qu'il est extrêmement dangereux de pratiquer un sport en milieu pollué ? Surtout, que face à toutes les psychoses

---

[69] *Cours de droit administratif*, Jacqueline Morand-Deviller, Éditions Montchrestien, p. 486.

provoquées par les dangers annoncés via les médias, le conducteur se sent beaucoup plus en sécurité renfermé dans son véhicule que sur un vélo ! Dès lors, à quand le « vélo de fonction » sur lequel nos cadres, en besoin de mobilité, devront pédaler ardemment pour maintenir leur entreprise sur le marché ?

Notre société reçoit des consignes, elle est invitée à corriger les comportements ancrés depuis plusieurs générations, mais elle ne dispose pas des moyens nécessaires pour les respecter. Une révision totale des modes de transport et de leur coût s'avère indispensable, aujourd'hui, pour répondre aux objectifs de responsabilité sociétale.

Le consommateur est devenu victime et responsable de l'absence du devoir d'anticipation de certains décideurs du 20ᵉ siècle, s'affichant aujourd'hui en juges et censeurs. Nous avons étudié au chapitre 3, les effets de cette attitude d'évaluation sur la motivation des hommes. Notre ère sera-t-elle celle où les prises de décisions seront partagées et élaborées à partir d'une vision élargie du partage des responsabilités ?

La génération des quinquagénaires dont je fais partie, est à la fois, héritière par nos parents et grands-parents des conceptions morales et sociales de l'avant deuxième guerre mondiale et des siècles l'ayant précédée, héritière de la révolution industrielle et technologique des années 50 ayant permis tous les espoirs en ouvrant une porte irraisonnée à la consommation, héritière de la révolution politique, économique, sociale et culturelle de l'après 1968.

Nous sommes une génération charnière entre ce nouveau siècle et les précédents, sortant d'un chaos dont nous ne sommes pas encore totalement remis, une génération en recherche d'équilibre entre nos systèmes de référence ancrés, transmis par nos ascendants et les nouveaux systèmes construits par une société de fin de 20ᵉ siècle en totale mutation.

Génération de transit ouvrant la porte à un nouveau millénaire, nous portons la lourde charge d'accompagner les jeunes générations vers leur accomplissement, qui, nées à l'apogée de la technologie et de la consommation, peuvent difficilement imaginer ce que furent nos propres évolutions, nos propres révolutions. Nos jeunes ont besoin de participer, eux aussi, au grand chantier de leur destinée, à nous de leur apprendre, les rassurer, leur transmettre les valeurs essentielles de dignité, de respect et d'effort qu'ils réclament, ainsi que les outils nécessaires à l'accomplissement de leur vie. La qualité du « relais » que nous leur passerons dépendra de la qualité de nos propres décisions et de leur conformité aux objectifs de responsabilité sociétale.

Nos arrières grands-parents avaient fait « la guerre de 1870 », nos grands-parents « la guerre de 14-18 », nos parents « la guerre de 39-45 ». Nous, les cinquantenaires avons fait « mai 68 ». L'homme a besoin d'être un « héros ». Pour éviter qu'ils s'inventent des « conquêtes virtuelles » et qu'ils aient recours à des addictions de toutes sortes, donnons à nos jeunes l'occasion d'être des « héros », ceux de leur propre vie, premiers héros de ce nouveau millénaire encore en gestation. Permettons-leur de sortir de la confusion de ce début de 21e siècle et d'agir en toute autonomie et en toute responsabilité. Leur avenir déterminera l'avenir des futures générations. Parviendrons-nous à construire une humanité en équilibre s'orientant vers une communauté de destins ?

J'ai confiance en l'humanité. J'aime l'ordre lorsqu'il permet à chacun d'y voir clair, à chacun de sortir de la confusion et accorde à tout le monde le droit de devenir un homme responsable et autonome, un homme d'effort, de dignité et de fierté : un homme libre. Je sais aussi que, demain sera la suite logique de ce que nous aurons accompli aujourd'hui sans oublier les réalisations d'hier, sources de notre quotidien et de notre futur.

La vérité absolue se trouve dans les profondeurs, toutes les profondeurs, celles du ciel, celles de la terre, celles de l'humain. L'apparence, la surface ne sont qu'illusion. La terre tourne car l'Univers existe et comporte, en son sein, tous les secrets qui lui permettent de tourner. Les terres sont au-dessus des océans, mais la mer contient tous les secrets qui ont permis à ces terres de surgir. De nouvelles îles émergent, d'autres disparaissent de la surface du globe. La terre est en perpétuelle évolution, son apparence change chaque jour, sa surface est donc illusion au quotidien. Soyons modestes, la nature se définit au quotidien en fonction du travail des profondeurs, des entrailles de la terre.

Je pense que l'homme ne pourra pas être au centre d'un quelconque dispositif tant qu'il n'aura pas mis en œuvre, pour lui-même, les démarches d'exploration lui permettant de construire son avenir dans le respect de sa propre entité, de sa propre profondeur.

Les aveugles reconnaissent la beauté à l'odeur, la chaleur et la douceur. Ces trois critères viennent des profondeurs. Les mauvaises odeurs, la froideur, la brutalité ne sont pas pour moi issues des profondeurs, elles stagnent à un niveau intermédiaire et sont la preuve d'un problème qui est venu s'installer, à un moment donné.

La froideur, est également un signe de retenue, de crainte de l'autre, de peur ou d'arrogance. La brutalité, comme la mauvaise odeur sont des réflexes de

défense. Ces trois critères ne sont donc pas, endémiques de l'être humain mais sont bien nés d'un dysfonctionnement profond, d'une contrariété, d'une maladie, d'une peur.

Nous avons étudié en deuxième partie de l'ouvrage que les freins protection-défense ne permettaient pas le déclenchement de la motivation, contribuaient à la non estime de soi, et facilitaient les conflits avec les autres individus.

La volonté humaine demeure la base de tous changements. Comment conduire l'homme vers un projet de développement durable pour lui-même, vers une démarche d'amélioration permanente avant d'imaginer traiter de développement durable pour l'entreprise, les sociétés, la planète ? Le développement concerne tout le monde, il ne saurait être question d'isoler « l'homme » de cette démarche.

La deuxième partie de cet ouvrage a proposé au lecteur l'étude de l'approche « renforcer pour construire ». Nous y avons étudié les principes identitaires favorables au déclenchement de la motivation, de l'engagement volontaire, de la responsabilité et de l'autonomie indispensables à la construction d'une démarche de développement durable pour l'homme, l'entreprise et la planète.

Le lecteur intéressé par une approche méthodologique se plonge habituellement très vite dans sa description. Or, je suis convaincue qu'une méthode ne se duplique pas comme un document à photocopier, son efficacité dépendant de son appropriation par son utilisateur. En formation professionnelle, les intervenants travaillent sur l'humain. Pour moi, il est primordial de porter à votre attention la sensibilité et les sentiments, à l'origine de la création de ce travail.

Carl Rogers précisait : « *on ne peut travailler sur le cognitif sans tenir compte de l'affectif* ». Sans l'acceptation de ces sentiments je n'aurai jamais pu produire ce travail durant vingt années et obtenir les résultats décrits dans cet ouvrage.

« *La postérité de Maslow s'est révélée fertile, sa psychologie continue à soulever des questions uniques et à nous guider vers l'avant. Il a inauguré une nouvelle manière de voir l'univers de l'homme et, ce faisant, il nous a redonné confiance, il a mis en lumière la nature de notre potentiel humain, il nous a encouragés à porter notre ambition plus haut et il nous a rappelé que "la grandeur réside en nous et en chacun de nous"*[70]. »

---

[70] *Devenir le meilleur de soi-même, op. cit.*, p. 383.

L'acte de formation demeure pour moi un acte d'amour. Sans cette acceptation de vivre pleinement cet amour de transmettre, je n'aurai rien osé accomplir. Cet amour n'est pas incompatible avec une démarche professionnelle digne de ce nom, et je préciserai ici, que cette capacité d'amour universel renforce la volonté à produire des actions de qualité et nous invite à une amélioration permanente. Je vous remercie donc d'avoir lu ces quelques pages car les mots qui les construisent retracent toutes mes intentions, mes expériences grâce auxquelles j'ai osé tenter de participer à l'accomplissement de certains êtres humains, dénouer leurs nœuds et contribuer à leur redressement, et espérer pour demain une humanité en équilibre, solidaire, en marche vers un projet universel de paix, d'efficacité et d'accomplissement en toute responsabilité, autonomie, indépendance. Utopiste direz-vous ? En ce début du 21e siècle, l'homme capable d'explorer l'Univers serait-il incapable d'explorer l'Homme et de le comprendre ?

La capacité à écouter sans préjugé les participants à mes stages, a contribué à ma propre évolution, à ma propre amélioration.

Nous possédons tous en nous, une intuition originelle, une créativité qui ne demande qu'à s'exprimer. Par l'expression, l'homme se redresse. Il redevient vivant, acteur de sa vie. Par la création, la lumière fragile s'attise, rayonne et devient un phare éclairant notre vie et celle des personnes qui nous entourent.

J'aime à voir de la lumière percer une grotte fermée au soleil, de l'eau jaillir d'une source estimée tarie. Lors de mes interventions, je recherche en chacun, ce soleil, cette source oubliée au fil de la vie, au fil des âges.

Nous sommes intégrés au mouvement du monde, entre ciel et terre. Étoiles au firmament au cœur de la voie lacté, nous sommes reliés au grand chariot de nos vies. Je nous veux messagers en marche vers le futur, complices de la mission de l'univers, riches des histoires des temps passés, forts de nos mémoires, témoins de nos évolutions et de nos révolutions.

En ce début de siècle, au moment où j'écris cet ouvrage, nous assistons à la possible élection de Barack Obama à la Présidence des États-Unis. Je vous livre ci-après un extrait du discours qu'il a prononcé le 18 mars 2008 à Philadelphie, en qualité de candidat à l'investiture démocrate.

« … *Je suis le fils d'un homme noir du Kenya et d'une femme blanche du Kansas. J'ai été élevé en partie par un grand-père blanc qui, après avoir survécu à la Grande Dépression, servit sous les ordres de Patton durant la seconde guerre mondiale, et par une grand-mère blanche qui travaillait sur une chaîne de montage de bombardiers à Fort Leavenworth pendant qu'il*

combattait en outre-mer. J'ai étudié dans certaines des meilleures écoles d'Amérique et vécu dans l'un des pays les plus pauvres du monde. Je suis marié à une Américaine noire qui a en elle du sang d'esclave et du sang de propriétaires d'esclaves, un héritage que nous transmettons à nos deux filles adorées. J'ai des frères, des sœurs, des nièces, des neveux, des oncles et des cousins de toute race et de toute couleur de peau, dispersés sur trois continents, et jusqu'à mon dernier jour je n'oublierai jamais que mon histoire n'aurait été possible dans aucun autre pays du monde… J'ai décidé de me présenter à la présidence à ce moment de l'histoire, car je suis profondément convaincu que nous ne pourrons résoudre les défis de notre époque si nous ne les résolvons pas ensemble, si nous ne perfectionnons pas notre union en comprenant que nous pouvons avoir des histoires différentes, mais que nous entretenons les mêmes espoirs, que nous pouvons avoir un aspect différent et ne pas tous venir du même endroit, mais que nous voulons tous aller dans la même direction, vers un meilleur avenir pour nos enfants et nos petits-enfants. »

Cet extrait du discours prononcé par Barack Obama traduit toutes les intentions décrites dans ce livre. Sa présence dans la cartographie présidentielle des États-Unis, en cette année 2008, marque la fin d'un ordre social et politique fondé sur les différences.

Dans l'ouvrage *The Aquarian Conspiracy: Persona land Social Transformation in the 1980's,* Marilyn Ferguson écrivait : « *Pour imaginer un destin, pour transcender un passé, nous avons commencé à nous connaître nous-mêmes, nous sentons les limites de notre ancienne science, les dangers de nos hiérarchies lourdes, et nous voyons le contexte de notre planète. Nous avons réveillé notre pouvoir d'apprendre et de changer. Nous avons commencé à imaginer la société possible* » (1980, p. 142)[71].

Cette vision sur la société américaine présageait une transformation collective, confirmée aujourd'hui par la montée de Barack Obama.

Je suis fille de berger provençal, de chanteuse et petite fille de couturière italienne, handicapée depuis son plus jeune âge (dont les parents avaient immigré en France au début du 20e siècle) et de chaudronnier. Ces gens du « peuple » partis trop vite ont initié tout ce que je sais aujourd'hui. C'est là ma formation, mes diplômes, mes formations complémentaires n'ont servi qu'à matérialiser par des mots l'expérience de ma vie, celle que ma famille

---

[71] Cité dans *Devenir le meilleur de soi-même*, *op. cit*., p. 382.

m'a permis d'avoir. De cette culture paysanne et ouvrière j'ai reçu, malgré les difficultés de la vie, tout l'amour du monde. Merci donc à vous, mes ascendants de m'avoir transmis votre sens de l'effort, merci pour les histoires, le soir après le repas, merci pour vos questions, merci pour votre rigueur, merci de m'avoir transmis des valeurs immuables, celles qui font un homme tenir debout. Chez nous, nous n'avions pas d'argent, mais nous portions le front haut. Le regard, même dans les jours de tristesse était éclairé, comme si les nœuds de la vie n'étaient pas essentiels. Seule comptait la volonté d'avancer.

Depuis des millénaires, toute l'humanité porte l'empreinte indélébile de la démarche identitaire, née du premier homme, elle ne s'éteindra qu'avec le dernier homme. De tout temps, la mobilité des hommes a favorisé le métissage. Nous sommes tous issus de ces diversités, porteurs d'une identité construite sur une pluralité d'autres identités, dont le dénominateur commun est le respect de la dignité.

« *Tant qu'existera sur cette masse mouvante que l'on appelle la Terre, cet ensemble social nommé humanité, tout Être fait de lumière, de rêves et d'amour, portant en lui cet idéal de vivre mieux chaque lendemain qu'un nouveau jour apporte, cet idéal brillera indéfiniment au cœur des hommes, pareil à des milliers et des milliers d'étoiles à l'horizon des vies… Il n'est au pouvoir de personne d'éteindre le soleil !* [72] »

---

72 *Dans l'herbe folle un papillon*, Jean-Baptiste Giovanelli.

Bibliographie

Jean Artaud, *L'écoute. Attitudes et techniques,* Tricorne Éditions, 1995

Charles-Henri Besseyre des Horts, *L'entreprise mobile,* Pearson Education, 2008

Aimé Césaire, *Cahier d'un retour au pays natal,* Présence africaine, 1983

Aimé Césaire, *Discours sur la négritude,* Présence africaine, 2004

Gilles Ferréol, Philippe Cauche, Jean-Marie Duprez, Nicole Gadrey, Michel Simon *Dictionnaire de sociologie*, Armand Colin 1991, 1995

Jean-Baptiste Giovanelli, *Dans l'herbe folle un papillon*, Éditions les Ruisselets, 1992

IFAG, *École supérieure de management*, 2008

Carol Kennedy, *Toutes les théories du management*, Maxima Laurent du Mesnil

Edmond Marc, *Psychologie de l'identité,* Dunod, 2005

Abraham Maslow, *Devenir le meilleur de soi-même*, Eyrolles, 2008

Jacqueline Morand-Deviller, *Cours de droit administratif*, Éditions Montchrestien 2008

Alex Mucchielli, *Les mentalités : compréhension et analyse,* Éditions ESF, 1984

Carl R. Rogers, *L'écoute centrée sur la Personne*, Éditions Randin, 2001

Carl R. Rogers, *Le développement de la Personne,* Dunod, 2000

Carl R. Rogers, *Liberté pour apprendre*, Dunod, 1999